EL PODER DEL LIDERAZGO



EL PODER DEL LIDERAZGO



EL PODER DEL LIDERAZGO
7 principios irremplazables

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio. Se autorizan breves citas en artículos y comentarios bibliográficos, periodísticos, radiofónicos y televisivos, dando al autor y al editor los créditos correspondientes.

Autor – Editor
© Carlos Jaico Carranza
Dirección: Calle Tarata 281, Dep. 803 – Miraflores
Email: liderazgo@carlosjaico.com

1a. edición, Junio 2017
Tiraje: 1,000 ejemplares

HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA
NACIONAL DEL PERÚ N° 2017-05748

Se terminó de imprimir en Junio 2017 en
GITISAC
Jr. Azángaro 1047, Tel. 935 158 794 - Cercado de Lima
Lima – Perú

Ficha bibliográfica: Jaico, Carlos
El Poder del Liderazgo - 7 principios irremplazables
208 pag. De 16 x 22 cm

Impreso en Perú
Printed in Perú

Índice

A Rosa Elena, mi madre.

A Carla, mi hija.

A León, Alejandra, Edwin, Rodrigo

y Elenita, mis sobrinos.





Sé fuerte y sabio cada día.
Sé el candil que alumbra la noche más oscura.
Sé la esperanza que brilla cada mañana.
Sé optimismo frente a la desesperanza.
Sé convicción donde haya dudas.
Sé fuerza y voz.
Sé verdad donde no la haya.
Sé pensamiento meridiano donde haya confusión.
Sé unión donde haya desunión.
Haz que tus actos honestos trasciendan más allá de la eternidad.
Déjale a este mundo el noble legado de tu paso.
Porque sólo tú puedes hacer de él algo mejor.
Sólo tú puedes si te lo propones.
De ti depende. De nadie más.



Prólogo

De las obras que he tenido la oportunidad de leer y valorar, puedo nombrar hoy *"El Poder del Liderazgo"* del Lic. Carlos Jaico Carranza. Aprecio su contribución intelectual en estas páginas, por su realismo en la redacción, quedando expuesta la exhaustiva investigación sobre el importante tema del liderazgo. Los 7 capítulos del libro nos incitan a pensar, reflexionar y tomar acciones concretas para nuestra vida como líderes. Considero que este libro pasará a ser un clásico en América Latina, para quienes anhelen superarse en el difícil campo del liderazgo.

Leer esta obra refleja la voluntad y el diario esfuerzo que la labor democrática implica, para quienes en el camino llevamos la esperanza de nuestros pueblos. Debo decir que al leer esta obra, reviví momentos en los que tuve que salir adelante para lograr la visión y misión que me propuse por la raza, nuestra raza.

Ser líder no es fácil. Se debe tener en cuenta la valerosa decisión cuando la circunstancia se nos presenta de defender nuestros ideales, sin ser indiferentes al llamado de nuestro país. La fortaleza mental que nos debe acompañar en los momentos más duros del quehacer político, acompañada de la más alta motivación para asumir estas decisiones, con conocimiento, coraje y firmeza.

El Lic. Carlos Jaico Carranza toca un concepto fundamental: la trascendencia de las acciones del líder. Si pensamos en lo que hacemos por los demás, estamos también pensando en lograr el bienestar para sus vidas. La trascendencia de nuestras acciones es el mejor reflejo de nuestra obra como líderes. Debemos actuar siempre con ejemplo y dejando una huella histórica que eche raíces en la juventud, portadora de esperanza para nuestros pueblos. Como nuestros héroes que lucharon por la libertad de América Latina, nuestros líderes del presente deben hoy identificar la circunstancia histórica que les brinda la vida y ser los forjadores del cambio.

Con la humildad que llevamos en la sangre, invoquemos nuestra convicción de líderes para que guíe nuestros pasos, porque lo más sagrado que tenemos es la patria y nuestro honor. Venceremos peleando y de pie, como hombres de valor que este bello continente vio nacer.

Jaime Rodríguez Calderón *"El Bronco"*
Gobernador constitucional del Estado de Nuevo León

Introducción

La verdadera fortaleza está en ti

La misión del líder es que imiten su noble ejemplo,
su visión es que lo superen.

Carlos Jaico

Hace algunos años, salí de la oficina a las 21 hrs y subí a mi auto iniciando el viaje con dirección a casa. Mientras conducía, repasaba lo particularmente intenso que había sido ese día viernes; reuniones, negociaciones, teleconferencias e interminables escritos jurídicos. También pensaba que a las 8 hrs del día siguiente, debía viajar de Zúrich a New York, para iniciar un importante ciclo de conferencias.

Conduciendo por el carril derecho, vi por el retrovisor un auto venir detrás de mí a toda velocidad. Me rebasó por la izquierda y avanzó raudamente para continuar delante de mí. Minutos después, al parecer no vio la salida que debía tomar y frenó abruptamente retrocediendo en mi dirección. Vi sus luces blancas de retroceso y frené bruscamente.

Pese a la distancia prudencial que mantenía debido a la lluvia sobre la carretera, las llantas resbalaron haciendo que mi auto gire sobre su eje para ir a estrellarse contra la baranda de protección.

Desfiló mi vida entera en algunos segundos. Del impacto, el auto quedó con la parte delantera humeante y como acordeón. Debía salir de allí inmediatamente y empujé la puerta pero se encontraba bloqueada. Con inexplicable fuerza logré liberarme, y ya fuera lo primero que hice fue ver si podía caminar o me hallaba herido. ¡Estaba indemne!

La ambulancia llegó rápidamente y el doctor empezó a auscultarme. Sorprendido preguntaba con insistencia si me sentía bien. Al ver la violencia del accidente y el auto destruido, él no podía creer que yo estaba aún de pie menos que quería irme a casa y hacer mi maleta. Debo admitir que sentía un dolor fuerte en el torso, brazo izquierdo y pierna derecha. Pero insistí que debía partir. Frente a mi decidida actitud, me condujeron a casa. Hice mi maleta, y llegué a tiempo para tomar el vuelo a New York. Ya en el aire, el imborrable recuerdo del accidente regresaba incesantemente a mi mente. Allí pensé que todo pende de un hilo, comprendemos cuan frágil puede ser nuestra existencia. Hoy puedo decir que la vida siempre nos da nuevas oportunidades para avanzar con más intensidad y ahínco, con altos y bajos, con éxitos y fracasos, pero vida al fin. Que la más alta motivación debe ser lograr la mejor expresión de uno mismo en cada minuto.

Como la gota de lluvia que va cayendo y al contacto con el aire va encontrando su mejor perfección y figura, los problemas esculpen nuestras vidas y nos hacen crecer. Así, debes ser líder en primer lugar y ante todo de ti mismo, para luego querer liderar a los demás. Que los obstáculos más grandes en nuestra existencia los construimos nosotros mismos. Nadie más.

El mundo que deseas construir debe ser el fiel reflejo de tu luz interior. Por tanto, búscala y haz de ella la energía positiva e inquebrantable que te haga avanzar más allá de las vicisitudes de la vida.

Carlos Jaico

Liderazgo en América Latina

América Latina vuelve a ser El Dorado para el mundo. Las posibilidades de crecimiento van más allá de nuestras fronteras, generando nuevas y mejores posibilidades de desarrollo. Sin embargo, hablar de liderazgo en América Latina es aún un tema por explorar tomando en cuenta nuestras particularidades como continente. Para esto, los libros de liderazgo brindan fórmulas o leyes listas para ser aplicadas, partiendo del supuesto que la globalización hubiese eliminado todo rastro de idiosincrasia e incluso historia de nuestros países. Empero, no existen modelos importables de sociedades, países o continentes a nuestra realidad, la cual tiene características propias y afronta diferentes retos.

Al enfrentarnos al mundo globalizado, hemos ido perdiendo historia, tradiciones, costumbres y lenguas originarias, para vivir mirando al exterior en detrimento de nuestra fortaleza interior. Hemos olvidado la riqueza de nuestra civilización prehispánica, la cual convendría analizar y preservar para avanzar en la realización de nuestra propia visión, con un presente por compartir y un futuro por construir.

El liderazgo en América Latina requiere construir gobernabilidad e institucionalidad. El cambio de siglo lo exige y va hacia un desarrollo sostenible y socialmente equitativo, que tendrá lugar en la medida que contemos con líderes que reflejen conocimiento y sean ejemplo de ética con responsabilidad. Esta tarea escapa al líder

populista o al caudillo dado que la complejidad de los desafíos exige una probada capacidad cognitiva y emocional, que no confunda carisma con liderazgo e inspire una visión conjunta forjadora de estabilidad en nuestras organizaciones.

Esta visión, de desarrollo sostenible y competitividad en América Latina, implica para nuestros líderes implementar estrategias que permitan transitar hacia la sociedad del conocimiento. El nivel de educación de nuestros ciudadanos y capital humano serán los pilares para sustentar liderazgos sociales, económicos y empresariales duraderos en el tiempo. Así, las próximas generaciones de líderes deben construir desde nuestras fortalezas y oportunidades, rescatando nuestros valores fundamentales, construyendo el camino de la justicia y gobernabilidad, fortaleciendo nuestras economías internas inspirándose de lo mejor del mundo.

Los liderazgos del tipo mesiánico o caudillista no han sido la mejor experiencia para nuestro desarrollo. Hoy se impone el liderazgo horizontal, ético y de unión trascendente que deje surgir y hacer florecer los mejores altruismos de nuestra tierra. Aquellos que sepan responder a los grandes retos de nuestro planeta y piensen en el interés de nuestras futuras generaciones.

Que esta contribución sirva al despertar de los mejores liderazgos, capaces de hacer de América Latina el baluarte del desarrollo en el mundo.

Carlos Jaico

Capítulo I

El líder se hace

Sé el cambio que quieres ver en el mundo.
Mahatma Gandhi

Una de las preguntas más frecuentes que he tenido en cátedras y conferencias, es la de saber si el líder nace o se hace. Habría que leer a Octavio Paz y *El laberinto de la soledad* para intentar responder a la pregunta, que seres y pueblos se hacen al manifestarse su ser como interrogación: ¿qué somos y cómo realizaremos eso que somos?[1]

Saber lo que somos implicaría mirarnos introspectivamente e intentar conocernos, sabiendo que aún allí somos seres en devenir; inconclusos y al mismo tiempo avanzando hacia una nueva etapa de vida. Realizar lo que somos es aún más difícil como pregunta, al lanzarnos al futuro del cual sólo podemos palpar indicios, intentando ver casi a ciegas y sospechando, abrumados por la incertidumbre y debiendo lidiar con otros seres para lograrlo. Para Octavio Paz, a todos, en algún momento, se nos ha revelado nuestra existencia como algo particular, intransferible y precioso. Casi siempre esta

[1] Octavio Paz, El laberinto de la soledad, edición conmemorativa 50 aniversario, Fondo de cultura económica, México 2000, p. 15.

revelación se sitúa en la adolescencia. Entonces, ¿en qué momento empieza la existencia del líder?

Diputado año 2000

Tenía ocho años y veía en la televisión un programa donde se presentaba lo extraordinario de la época. Allí, un niño dejó atónitos a muchos por su locuacidad discursiva. Con apenas 10 años y, llevado por su padre, se presentaba con traje, corbata y relucientes zapatos, repitiendo de memoria frases y ademanes de conocidos políticos. Le llamaban "diputado año 2000" y un familiar me decía:

"Mira ese niño, cómo se desenvuelve a su edad. Deberías aprender de él." Más preocupado por las tareas de mi profesora Paquita y el recreo, para mí, este tipo de personajes e incomprensibles discursos no tenían mayor interés. Pero siempre perduró la imagen de aquel niño pretendiendo ser adulto, como también la curiosidad de saber si lo había logrado. La pregunta surgió de cómo saber, con anticipación, si alguien puede ser –o no- un líder.

¿Se puede designar a alguien para serlo? Creencias y leyendas urbanas están repletas de personajes por venir, casi mitológicos, de quienes se ignora el nombre y el día de su llegada. Así, salvo circunstancias que escapan al entendimiento racional, sería azaroso pronosticar el nacimiento de un líder. Llegó el año 2001 e investigué si el voceado "diputado" había cumplido tal designio. No apareció por ninguna parte. Su existencia como líder no se había revelado. Le hicieron falta tres elementos esenciales:

1) *Tempus et Momentum* (Tiempo y Circunstancia)

El latín *momentum* que indica movimiento, es donde se identificará la circunstancia, *Tempus* indica el tiempo. Ambos muestran la oportunidad, coyuntura o contexto histórico propicios para que líder y

seguidores se encuentren. El líder debe reconocer este tiempo inicial en el tiempo, desde donde él y sus seguidores empezarán a caminar juntos en el logro de la visión y misión.

2) *Mens et Corpore* (Mente y Cuerpo)

Cada persona nace con atributos y capacidades, algunos particularmente propicios para la circunstancia de liderazgo que desea asumir. Estas cualidades físicas o intelectuales deben ser reconocidas e identificadas para, a partir de allí, construir y reforzar su liderazgo con miras a hacerlo eficaz. Luego, la familia y la sociedad le brindarán los valores éticos y morales necesarios para completar la predisposición natural que le permitirá asumir su rol como líder. En esta etapa, es necesario ser lo más objetivo posible consigo mismo, sin dejarse llevar por la ilusión de logros física- o intelectualmente inalcanzables.

3) *Arbitrium et Voluntas* (Decisión y Voluntad)

Es la decisión personal de asumir la circunstancia concreta de liderazgo y que surge de una voluntad libre, sin imposición. Porque, aquel que no decidió asumir la posición de liderazgo, pese a contar con las capacidades y que la circunstancia exista, nunca lo será por inmovilismo o la sola inercia.

Esto se debe fundamentalmente a que el hombre está dotado de una conciencia que le permite dudar de manera cartesiana de todo lo que le rodea y decidir actuar o, como diría Jean Paul Sartre, ser responsable de todo lo que hace con lo que hicieron de él. Así, el ser humano se define por la acción no por el quietismo y cada decisión concretiza el curso de su existencia.[2] En esta circunstancia él puede voltear la mirada, taparse los oídos o callar frente a la realidad que lo

2 Jean Paul Sartre, El existencialismo es un humanismo, pp. 11-12.

circunda, pensando que es a los demás de hacer lo que él no decide hacer. Es en esta decisión crucial y personal en la que nace el líder.[3]



Fig. 1: La ecuación de Liderazgo.

Liderazgo y circunstancias (*Tempus et Momentum*)

Debemos esforzarnos en la búsqueda de la verdad y en hallar un espacio donde actuar que esté a nuestra disposición.

Karl Jaspers

¿Qué podría hacer un líder sin las circunstancias para demostrarlo? ¿Crear sus propias circunstancias? Un líder sin circunstancias no existiría o, sin que él mismo lo sepa, sería un líder en espera. Un líder sin circunstancia sería como un súper héroe sin súper enemigo;

[3] Para Sartre, esta inacción podría ser calificada de cobardía. Pero, incluso allí, el cobarde es responsable de su cobardía. No lo es porque tenga un corazón, un pulmón o cerebro cobarde; no lo es debido a una organización fisiológica, sino que lo es porque se ha construido como hombre cobarde por sus actos. Sería fácil decir al cobarde que lo es porque nació así. El cobarde se hace cobarde, el héroe se hace héroe; hay siempre para el cobarde una posibilidad de no ser más cobarde y para el héroe de dejar de ser héroe. Lo que tiene importancia es el compromiso total, y no es un caso particular, una acción particular lo que compromete totalmente. Jean Paul Sartre, *op. cit.*, p. 12.

porque es éste último quien le da su razón de ser al primero. ¿Qué podría hacer un líder si no reconoce el tiempo preciso para actuar? Por ser el tiempo fugaz e irreparable, perdería la oportunidad al no actuar en ese preciso momento. Así, el tiempo correcto y las circunstancias concretas son las que dan nacimiento al líder.

El filósofo José Ortega y Gasset lo explica a través de la frase: "Yo soy yo y mi circunstancia. Y si no la salvo a ella, tampoco me voy a salvar yo". Él considera que el individuo no tiene naturaleza sino historia. Y es que en realidad, nuestra individualidad se va haciendo cada día a lo largo del tiempo de nuestra vida. Esta circunstancia nos la brinda la historia, la gente que nos rodea, las tradiciones, las creencias, los prejuicios, las ideas y hay que salvar esta circunstancia, trascendiendo más allá de uno mismo. En ese sentido, no basta con los logros personales si no se ha enfrentado la circunstancia que nos rodea, es decir, el país, la época, la familia, la comunidad o el mundo.[4] Esta circunstancia existe, está allí y nos acompaña a lo largo del tiempo. Pero, le pertenece a usted identificarla y hacer suyo ese liderazgo a través de su acción.

Detesto los hombres cobardes en la acción,
filósofos en palabras solamente.
Marco Pacuvio, citado por Aulo-Gelio, XIII, VIII

Los grandes líderes existen por el contexto histórico que exige su participación. No le dan la espalda a su circunstancia y deciden participar libre y conscientemente porque saben que es el momento. Así, Mahatma Ghandi vivía tranquilamente su vida en Londres, ejerciendo la profesión de abogado, hasta que decidió asumir el liderazgo por la independencia del imperio inglés de su país natal, India. Nelson Mandela asumió la decisión de pasar 27 años en la cárcel por sus ideas de igualdad y abolición del racismo en su natal África del Sur.

---

4 Fernando Savater, La aventura de pensar, ed. Debolsillo, 2014, pp. 248–249.

Ellos decidieron asumir su responsabilidad de líderes en la circunstancia social e histórica que les tocó vivir. Decidieron tomar sobre sus espaldas su circunstancia de vida y lucharon por sus ideales.

También, conocer el momento en los negocios está dado por esa circunstancia precisa en la que el líder debe actuar. Ni antes ni después: en ese preciso instante en que su mejor lectura y análisis de la sociedad le hagan comprender que es el momento apropiado para lanzar su idea al mercado. Porque, podrá tener todas las ventajas para sí (idea genial y dinero para invertir), pero si no ha llegado en el momento preciso, su idea no pasará de allí.[5]

All you need is love

Las razones que me impulsaron para ir a estudiar a Inglaterra, fueron profundizar en el derecho de la *Common law*, adentrarme en la cuna donde se inició la Revolución industrial y, algo más musical, los Beatles. Tres temas, sin duda, cruciales en la historia del mundo. Una vez allí, la pregunta que me llevó a Liverpool, fue la de saber cómo cuatro jóvenes, John Lennon, Paul McCartney, George Harrison y Ringo Star, pudieron con dos guitarras, un bajo y una batería, conquistar el mundo. ¿Qué circunstancias incidieron en su éxito? Recorrí la ciudad del río Mersey, seguí sus pasos; *Strawberry Fields*, la calle *Penny Lane*, *Abbey Road*, y el *Cavern Club*, hoy museo, donde empezaron a tocar como banda. Pero la mirada debía ser puesta más allá, en el contexto histórico, su circunstancia: Los Beatles llegaron luego de una conflictiva década de los 50 con la Guerra de

[5] Bill Gross, fundador de www.idealab.com en 1996, analizó algunos factores que consideraba importantes para lograr el éxito de una empresa naciente. La importancia de cada factor en porcentaje fue el siguiente: recursos financieros 14%, modelo de negocios 24%, proyecto 28%, equipo 32% y tiempo (contexto) 42%. Así, el tiempo en que la nueva empresa salía al mercado con su idea, podía hacer la diferencia entre su éxito o fracaso.

Corea, en Medio Oriente estalla la Guerra de Suez, independencia de la mayoría de naciones africanas, crisis de los misiles en Cuba, la guerra de Algeria, el asesinato de John F. Kennedy en Dallas, USA, seguido de la guerra de Vietnam y los movimientos de liberación del también asesinado Martin Luther King. A este contexto bélico mundial debía suceder una nueva época. ¿Pero cuál sería esta?

Los gritos de libertad se empezaban a sentir. Surgió la generación de los *Baby boomers*, la revolución sexual favorecida por métodos anticonceptivos como la píldora, los hippies y su respeto por la naturaleza (*flower power*). Este cambio de época viene con drogas y filosofía oriental; con jóvenes que tratan de ser distintos: les gusta el jazz, viajar, no les satisface el *american way of life*, rechazan la guerra a través de la objeción de consciencia, se sienten espiritualmente vacíos y buscan algo que llene sus vidas, no creen que estudiar y ganar dinero para vivir en la sociedad de consumo sea el único sentido de la vida. Surge la generación literaria conocida como *beat,*[6] influenciada por el filósofo existencialista danés Søren Kierkegaard, planteando que sólo un Dios que se identifica con el amor puede unir libremente los diferentes dogmas religiosos, aceptando y respetando las diferencias: solamente un Dios que se identifique con el amor puede ser garantía de una paz perpetua.[7]

Los Beatles llegaron precisamente para este cambio generacional, que supieron interpretar con canciones y la palabra amor, que aparece 742 veces en toda su discografía.[8] Llegaron en la circunstancia precisa, para cantarle a la generación de ese nuevo mundo: *all you need is love*.

---

6 Jack Kerouac, William Burroughs y Allen Ginsberg son los exponentes del movimiento literario más importante del siglo xx en los USA, conocido como la Generación Beat.

7 Javier Vilchis, Kierkegaard y la Generación Beat, *in* Razón y Palabra, vol. 10, núm. 46, ITESM, agosto-septiembre, Monterrey 2005.

8 Gustavo Vásquez Lozano, Here, there and everywhere. Todo acerca de los Beatles, ediciones Otras Inquisiciones, México 2011, p. 15.

Liderazgo y capacidades *(Mens et Corpore)*

La perfección está en la concepción,
y todo es perfectible en su ejecución.
Por tanto, caminas hacia la perfección
en la medida que te superes cada día.

Carlos Jaico

La predisposición constitucional.

El liderazgo empieza con el conocimiento de nosotros mismos tanto como la predisposición física y/o intelectual para lograr las metas como líder. Por tanto, se nace con las características que van a favorecer su liderazgo, en una circunstancia propicia, y que usted debe reconocer, respondiendo a la pregunta ¿cuáles son mis cualidades y capacidades?

Hecho esto, desarrolle al máximo su predisposición identificada, ya que tenerla implica entrenarse para mejorarla cada día.[9]

Una vez me pidieron entrenar un equipo de fútbol de sudamericanos residentes en Suiza. En el primer entrenamiento, un joven de 18 años vino hacia mí y me dijo: "Profesor, ya no quiero jugar de defensor porque con las piernas cortas que tengo, por más que corra no le gano a alguien de mayor estatura. Tampoco gano los balones aéreos…." Y así continuó dándome razones por las que no debía jugar más en esa posición. Mientras él hablaba, pensaba que este joven acababa de hacer un detallado examen de sus capacidades físicas. Conocía sus limitaciones pero también y, era lo mejor,

[9] Hay una diferencia entre tener la ambición de ser líder y tener las capacidades (predisposición constitucional) para serlo. El gran deseo de ser líder no es suficiente para lograrlo, debido que la sola ambición sin capacidad ni valores –éticos y morales– genera arribismo e ineficacia, rara vez liderazgo.

sus capacidades. A medida que los entrenamientos pasaban pude observar que su finta, dribleo y esquives eran rápidos. Su centro de gravedad siendo bajo, era más estable en sus posiciones favoreciendo su protección de balón. Con muslos fuertes, su patada de mula era apreciada en los tiros libres. Eureka. Era el jugador ideal en el equipo para ocupar la posición de centro-delantero. Y así fue.

Durante el año de campeonato, su talento floreció y desde esa posición pudo hacer goles cruciales. Su liderazgo en esa posición, ayudó enormemente a ganar el campeonato. A través de este análisis, un buen líder obtendrá lo mejor de sus colaboradores. Un ineficaz líder no obtendrá nada bueno incluso de sus mejores colaboradores.

Esta historia reafirma que todos venimos al mundo con una predisposición natural particular que debemos reconocer, valorar y desarrollar. Se debe tomar consciencia de estas fortalezas y capacidades para trabajar a partir de allí, e ir forjándolas a través del tiempo, con estudios y experiencias.

Liderazgo y decisión *(Arbitrium et voluntas)*

Ser lo que uno quiera ser

Aristóteles planteaba que mandar y ser mandado pertenece a las cosas no sólo necesarias, sino provechosas y en ciertos casos, directamente desde su origen, unos seres se destinan a ser mandados y otros a mandar.[10] Basado en las cualidades innatas a cada persona, indicaba quién obedecería y quién mandaría, debido a que en la naturaleza un ser no tiene más que un sólo destino. Así, fundamentaba las teorías esclavistas que hemos visto desfilar en la historia.

Con el paso del tiempo, Jean Jacques Rousseau afirmó que Aristóteles se había equivocado al confundir la consecuencia con la

[10] El que siendo hombre, no es por naturaleza de sí mismo, sino de otro, éste es esclavo por naturaleza, *in* Aristóteles, Política, Libro I, 2, ediciones UNAM, México 1963, pp. 7-10.

causa. Según Rousseau, si existen esclavos por naturaleza es porque hay esclavos contra natura. En suma, los primeros esclavos fueron obligados por la fuerza, pero sus descendientes permanecieron así por simple cobardía.[11] De esto, infiere que el hombre no tiene una naturaleza fija al no saber lo que su naturaleza le permite ser. Todo depende de lo que usted decida hacer, en la circunstancia que le toca vivir.

De seres sin ideales ninguna grandeza esperan los pueblos.

José Ingenieros, El hombre mediocre

Las circunstancias de liderazgo caminan en paralelo a un grupo humano deseando que ese "alguien" aparezca. En esa circunstancia, sus ideales de vida le permitirán decidir y asumir la responsabilidad de liderazgo. Sin embargo, nadie puede obligarlo a ser líder, como tampoco se puede ejercer liderazgo de manera inconsciente. Su predisposición constitucional –física o intelectual– puede estar en su máximo apogeo, pero sin la decisión personal, consciente y voluntariosa, no habrá liderazgo. La decisión de ser líder no depende de la posición jerárquica que usted ocupe. Usted debe hacer de la posición en que se encuentre, la mejor plataforma para hacer brillar su liderazgo.

Andábamos sin buscarnos, pero sabiendo que
andábamos para encontrarnos.

Julio Cortázar, Rayuela

---

[11] Jean-Jacques Rousseau, Du Contrat Social, Libro I, cap. 2, ediciones Garnier Flammarion, 2011, p. 43.

Como un pez en el agua

Relata el premio nobel de literatura Mario Vargas Llosa en su novela *El Pez en el agua*,[12] que el 28 de julio de 1987 escuchó en la radio la decisión de Alan García Pérez, presidente del Perú de 1985 a 1990, de nacionalizar y estatizar todos los bancos, las compañías de seguro y las financieras del Perú. Según Vargas Llosa, las anunciadas "nacionalizaciones traerían más pobreza, desánimo, parasitismo y cohecho a la vida peruana."

En respaldo a su propuesta, tuvo lugar el Encuentro por la Libertad, exitosa manifestación en la plaza San Martín, seguida de dos multitudinarios mítines en Arequipa y Piura. Tiempo después Mario Vargas Llosa sería candidato a la presidencia del Perú. Lo resaltante es que, poniendo entre paréntesis su célebre labor de escritor y, pese a la oposición de su entorno familiar, asumió su responsabilidad y lo hizo: "*Por una razón moral. Porque las circunstancias me pusieron en una situación de liderazgo en un momento crítico de la vida de mi país.*" La historia le dio la razón. Las medidas económicas ideadas por García Pérez pusieron al Perú en una de las peores situaciones económicas de su historia.

Liderazgo y carisma

Poseer el carisma ideal para una circunstancia determinada no implica que una persona se convierta en líder. Quien sepa leer su circunstancia o contexto social, puede usar sus habilidades para llegar a una posición de liderazgo. Incluso, los actuales medios de comunicación, han venido a darle al carisma una ayuda importante, al magnificar cualidades de una persona sin que las tenga. Es así que, especialmente en tiempos de crisis, surgen personajes que pueden

[12] Mario Vargas Llosa, El Pez en el agua, Editorial Seix Barral, 1993, pp. 18-24.

mimetizarse con las necesidades que la circunstancia requiere. Sin embargo, este tipo de liderazgo no es real y, en consecuencia, es inestable y de corta duración por las siguientes razones: Los rasgos carismáticos desaparecen por estado de salud, vejez o muerte, generando inestabilidad (cf. Las pirámides de Liderazgo). O, por la llegada de otro líder más carismático, o cuando la circunstancia cambia y este tipo de liderazgo ya no es ni adecuado ni necesario. Valdría recordar que, luego de ejecutar a 16’500 opositores a la Revolución francesa, Maximiliano de Robespierre terminó también decapitado.

El pueblo que confunda carisma con liderazgo,
tendrá serias dificultades para encontrar líderes verdaderos.

Carlos Jaico

Mit dir Lili Marleen

Llegué a Berlín en enero de 1990, un mes después de haber caído el muro que dividió durante décadas la capital de Alemania. Caminé por la ciudad repasando las causas de la segunda guerra mundial y su iniciador: Adolfo Hitler. Indagué las raíces de su atractivo para una parte del pueblo alemán. No hallé nada resaltante en su vida, ni a nivel intelectual ni humano.

Esto reforzó la pregunta de saber cómo un pintor mediocre, e hijo de una familia disfuncional pudo conmover a casi todo un pueblo. ¿Fue su carisma? Era poco probable. Hitler era un desconocido para el pueblo alemán y su partido apenas obtuvo 2,6% de votos en las elecciones legislativas de 1928. ¿Fue la circunstancia histórica? Muy probable. Alemania pasaba por una profunda crisis económica luego de la primera guerra mundial y, la crisis financiera de 1929, vino a darle el golpe de gracia con hiperinflación, desempleo y banca quebrada. Apoyado por las tesis antisemitas de Kant, Nietzsche o Wagner,

fue en esa circunstancia de crisis que Hitler obtuvo el mayor apoyo. Cierto. Alemania buscaba una personalidad fuerte, que hable claro, le haga recuperar la dignidad perdida en el Tratado de Versalles y la proteja contra la amenaza comunista. Este patrón de conducta social implica que, en tiempos de crisis, cuando las cosas no funcionan más en un gobierno, los ciudadanos buscan una solución desesperada y radical. El peligro es que allí surgen los líderes demagógicos y populistas. Sucedió en Perú, luego de la crisis económica legada por el gobierno de Alan García: Un discurso mesiánico y masiva propaganda del asiático honesto y trabajador, hicieron que Alberto Fujimori llegara al poder en 1990 con las consecuencias que se conocen.[13]

Al no existir una correlación entre rasgos específicos (carisma o un alto coeficiente intelectual) y un liderazgo exitoso, se debe tener el mayor cuidado con la aparición de este tipo de personajes.

La sociedad en América Latina ha generado una confusión entre liderazgo y carisma, obviando el fundamento necesario para que el liderazgo sea el más adecuado a la circunstancia.

Liderazgo y la falacia del líder malo

El mal hombre desea poder arbitrario.
Lo que mueve al malo es el amor de la injusticia.

John Rawls, Teoría de la Justicia

La función del líder es conducir un grupo humano hacia el logro de un objetivo. Pero, ¿de qué tipo de objetivo se trata?, ¿Puede ser cualquier objetivo? ¿incluso un objetivo ilícito o reñido contra la moral? Saber si el objetivo debe ser bueno o malo, ha sido obviado en las definiciones de liderazgo y se ha analizado desde su

[13] Alfonso W. Quiroz, Historia de la corrupción en el Perú, Instituto de Estudios Peruanos, Lima 2013.

éxito (líder eficaz) o fracaso (líder ineficaz). Se ha realzado la figura del que dirige el grupo humano, sin prestarle mayor atención al fundamento –muchas veces ilícito- del objetivo o los medios para alcanzarlo. Así, las definiciones de liderazgo caen en contradicción, porque ¿cómo podríamos exigir valores éticos o morales al "líder" si el objetivo es ilícito? Por esta razón, el liderazgo busca conducir hacia objetivos trascendentales; superiores a los intereses particulares.

Desde el momento en que se plantea un camino de delito (*iter criminis*),[14] el objetivo no corresponde más a la definición de liderazgo noble que todos deseamos. Así, no se puede llamar líder a la persona que dirige un grupo humano hacia actividades criminales o delictivas incluso a su propia destrucción, tal como fue la respuesta de Hitler al ver perdida la guerra: "Que el pueblo alemán se hunda".[15] En tal caso, la mejor denominación sería la de jefe de banda, capo, cabecilla, gurú o incluso caudillo al ser sus intereses personalísimos, inmediatos y mezquinos. Asimismo, el comportamiento o actos del cabecilla no pasan necesariamente por la persuasión de sus seguidores, sino por

---

[14] En derecho penal, el hecho punible tiene un proceso conocido como *iter criminis*, el cual tiene dos fases: Fase Deliberativa (ideación, deliberación y decisión en que la persona pone en práctica el plan) y Fase Consumativa. A estas fases, se le agregan dos fases intermedias: Los actos preparatorios y la tentativa. José Hurtado Pozo, Manual de Derecho Penal, editorial EDDILI, Segunda Edición, Lima 1987, p. 235.

[15] Albert Speer, amigo íntimo de Hitler y arquitecto predilecto del régimen nazi, comenta que al ver las tropas aliadas y rusas combatiendo ya en territorio alemán, Hitler optó por la política de la "tierra quemada" ordenando que "*todas las instalaciones militares, de comunicaciones, industriales y de servicios, así como todos los bienes muebles, que se encontraran dentro del territorio del Reich debían ser destruidos.*" Para Speer, "era la sentencia de muerte para el pueblo alemán. Las consecuencias hubiesen sido inimaginables; durante un tiempo imprevisible no habría luz, ni gas, ni agua potable; no habría carbón ni comunicaciones. Todas las vías férreas, los canales, las esclusas, los muelles, los barcos, las locomotoras, serían destruidos. Incluso en los lugares en los que se hubieran respetado las industrias, estas no podrían producir por falta de electricidad, gas y agua; no habría reservas ni teléfono. En suma, un país devuelto a la Edad Media." Albert Speer, Memorias, editorial Acantilado, Barcelona 2001, pp. 790 -791.

el miedo y la amenaza. Por el contrario, para el líder, el poder de convencimiento y consenso es lo primero, dirigido hacia una visión noble en el respeto de la vida y el ordenamiento jurídico.

Los medios que utilizamos, deben ser tan
puros como los fines que buscamos.

Martin Luther King

La frase de Martin Luther King hace alusión al fundamento noble de los medios empleados para conseguir los objetivos del líder. Esta reflexión nos lleva a las dos escuelas de pensamiento; el Consecuencialismo (Utilitarismo) y el sistema deontológico de Kant.

En el primer caso, cuando el líder se focaliza solamente en el objetivo, sin importar los medios para lograrlo, tiene una visión utilitarista; su acción (lícita o ilícita) es sólo un medio para alcanzar un fin. Veamos el siguiente ejemplo. Un grupo de inversionistas le pide a un directivo de una institución financiera que logre las mejores ganancias. El directivo logró el objetivo, pero lo hizo manipulando los estados financieros. Concordará que, pese a ser lícito el objetivo, los medios que usó para lograrlo no lo son. Así, no podemos llamar líder a quien usa medios ilícitos para lograr objetivos lícitos.

Para el líder, deben ser importantes los medios lícitos como los fines nobles que persigue.

Las acciones son correctas en relación con su capacidad
para promover la felicidad e incorrectas cuando
tienden a producir lo contrario de la felicidad.

John Stuart Mill

Para Kant, el deber precede nuestro interés poniendo el énfasis en el aspecto lícito de los medios para lograr el objetivo de liderazgo.

En nuestro ejemplo, se exigiría al directivo que logre el objetivo pero a través de medios lícitos. El líder tiene entonces un objetivo supremo, el cual es una combinación entre el utilitarismo (objetivos lícitos) y el deber propuesto por Kant (medios lícitos). De donde, la acción y objetivos nobles del líder, hacen del "líder malo" una creación sin fundamento en la definición de liderazgo; en otras palabras, una contradicción en sus términos.

Construir y adaptar su liderazgo

Todos los grandes líderes han tenido una característica en común: la voluntad de enfrentar de manera inequívoca la gran ansiedad de su gente en su tiempo.
Esto, y no mucho más, es la esencia del liderazgo.

John Kenneth Galbraith

El líder debe desarrollar su propio estilo de liderazgo. Adoptar las características de otro líder o repetir gestos ajenos lo hará sólo una mala copia. Es usted quien debe encontrar el estilo que se adapte mejor a su circunstancia de liderazgo y no aplicar la que conozca a donde vaya.

Por ejemplo, haber aprendido una forma de liderazgo autoritario o de corte militar podría funcionar en una situación castrense, pero sería insatisfactorio en un contexto civil, empresarial, académico o en la gestión del Estado. La realidad tendrá dificultad en adaptarse a su tipo de liderazgo. Asimismo, el liderazgo no es directamente traspasable a otras circunstancias sociales o geográficas. Para que esto suceda, el líder deberá analizar esta nueva circunstancia y adaptar su liderazgo.

Frente a esto, usted debe tener la suficiente apertura de espíritu que le permita ver el tipo de liderazgo aplicable a su circunstancia. Tome en cuenta que, un tipo de liderazgo no es para siempre. En una época de constantes cambios, es necesario tener sensibilidad

para cambiar a tiempo. Por eso, más que identificarse con un tipo de liderazgo, usted debe construir su propio estilo, estando presto a cambiarlo cuando la realidad lo requiera. Una razón más para confirmar que el liderazgo se hace.

I have a dream

En la década del 50, Estados Unidos de Norte América (EUA), vivía la época más álgida de discriminación racial. Decidido a salvar su circunstancia, el pastor Martin Luther King emergió como líder del movimiento de derechos civiles afroamericanos encabezando las protestas. Influenciado por los valores cristianos, rechazaba todo tipo de violencia en sus acciones.

Para esto, ya la filosofía de la no violencia de Mahatma Gandhi en India había llegado a sus oídos, leyendo todo lo que caía entre sus manos sobre esta efectiva manera de protestar. Su interés por la no violencia le hizo viajar a India en 1959, para comprender y asimilar mejor la filosofía de Gandhi. Sin embargo, él sabía que esta filosofía había funcionado para la independencia de India, pero no necesariamente iba a funcionar en EUA. Allí comenzó su trabajo de adaptar la filosofía de Gandhi a sus propósitos. Así, mientras Gandhi lideraba un partido político, él se mantuvo neutral, argumentando que Republicanos y Demócratas habían abandonado a la población afroamericana a través de la historia.

Sin violencia y neutro políticamente pudo llevar ambos partidos a la mesa de negociaciones. King comprendió también el poder de los medios de comunicación y los utilizó para sus memorables discursos como aquel del 28 de agosto de 1963 donde pronunció la célebre frase, *I have a dream*.

Su resistencia pasiva y autoridad moral le valieron el Premio Nobel de la Paz 1964 y ser nominado hombre del año por Time Magazine.

Liderazgo y fracaso

El éxito no es definitivo, el fracaso no es fatal.

Winston Churchill

La vida del ser humano está basada en la incertidumbre del mañana. No sabemos a qué atenernos y es un dilema porque estamos acechados por la necesidad de certeza, de controlarlo todo. Si analiza las causas del miedo al fracaso, una de ellas es el miedo a lo desconocido; a lo que hay más allá de lo visible y palpable. Lo desconocido es ese inexistente fantasma que frena nuestras acciones. Le damos demasiadas vueltas a las cosas, pensamos en los detalles al punto del paroxismo, y acabamos diciendo que no seremos lo suficiente buenos para lo que proyectamos. Influye también el deseo de perfeccionismo que puede bloquear todo proyecto, sabiendo que nada puede ser perfecto y que todo es perfectible. La toma de decisiones en esas circunstancias es complicada.

Si usted no ha fallado todavía, es porque no ha intentado nada.

Reshma Saujani

La idiosincrasia en América Latina hace de las situaciones de fracaso un constante reproche moral, bloqueando a quienes quisieran avanzar. Desde muy niños se puede escuchar a algunos padres decir: “no hagas eso porque te vas a caer”, en lugar de decirle cómo hacerlo sin que se caiga. Esta manera de ver las cosas es sintomática de una sociedad que acepta poco el fracaso y tiene una perspectiva pesimista que va alimentando miedos. Luego, en la edad adulta, el miedo al fracaso se traduce en juicios premonitorios negativos como “yo no podré lograrlo”, o pretextos para no emprender del tipo “para qué intentarlo si igual voy a fallar”.

Sin apoyo y con un pesimismo circundante, es difícil construir la confianza en sí mismo. Presente está también la tendencia a complacer a los demás, confundiendo nuestros deseos con los deseos de otros, que viven a través de sus ambiciones frustradas: "mi hijo, diputado año 2000", "mi hija doctora en medicina" y ya de niños se verán, un tanto forzados, a satisfacer estos sueños ignorando los suyos. Pero también, la otra cara de la moneda es la cultura en la que se ha enfrascado al líder, haciéndole pensar que puede alcanzarlo o lograrlo todo.

Esa idea del súper hombre o mujer persigue al líder, haciéndole creer que sólo basta con quererlo para que "el mundo conspire para lograrlo". Tampoco es cierto. La experiencia ha demostrado que entrar en este camino de ilusión genera aún más decepción y frustración, al preferir el pensamiento mágico a la acción concreta.

La caída no es un fracaso. Fracaso es quedarse donde se cayó.

Sócrates

Según Andrés Oppenheimer, el principal motivo por el que no ha surgido un [Steve] Jobs en nuestros países es que tenemos una cultura social y legal que no tolera el fracaso.[16] El miedo al fracaso, real o ficticio, es considerado con frecuencia como un importante componente cultural que va en detrimento de la actividad emprendedora. La evaluación del riesgo en la creación de cualquier empresa se relaciona con las probabilidades de fracaso. En otras palabras, la aversión al riesgo puede ser un factor determinante en la transición del emprendimiento potencial (o latente) a uno efectivo.[17]

[16] Andrés Oppenheimer, ¡Crear o morir! La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación. Ed. Debate, 2014, p. 9.

[17] Jaime Serida, Keiko Nakamatsu, Armando Borda, Oswaldo Morales, Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2012, Lima, Universidad ESAN, 2013, p. 51.

Sobrepasar estos miedos es el reto. Avanzar hacia sus metas, siendo parte de lo que se quiere es la vía al éxito. Si usted ya lo construyó en su imaginación, es porque puede hacerlo en su realidad.

El que tiene confianza en sí mismo, no necesita que los demás crean en él.

Miguel de Unamuno

Para evitar ese miedo al fracaso y reducir la incertidumbre, usted debe profundizar sus conocimientos, planificar correctamente y prepararse. Los miedos son normales en el ser humano. Tener miedo es incluso una señal de nuestra humanidad, y parte de una experiencia sin igual. Vamos entonces por el buen camino ya que ahora usted es un ser con un destino. Al líder no se le juzgará por no haber tenido éxito. A lo mucho tendrá un reproche. Al líder se le juzgará por no haber hecho nada, o al menos haberlo intentado.

Es en el fracaso en que debemos actuar.

Jean Paul Sartre

En esto sería conveniente no confundir velocidad con precipitación. Obtener logros inmediatos es raro y poco instructivo. Quienes han logrado superar el fracaso y logrado el éxito durable, lo han hecho durante un cierto periodo de tiempo, siendo la constancia y convicción sus mayores fortalezas. Ellos saben que el camino al éxito era incluso avanzar dos pasos para retroceder uno. Saberlo les permitía cierta holgura y tranquilidad interior.

Los que albergan miedo en su personalidad no podrán emprender nada, porque el miedo al fracaso los paralizará. El que lo intenta, a lo mejor cometerá errores pero su convicción le hará superar ese

momento y avanzar. Es esta posibilidad de fracaso el que debemos llevar en nuestros proyectos, pero no para cambiar el rumbo. Muy por el contrario. Saber que el fracaso es inherente a todo proyecto humano, debe impulsarnos más allá de nuestra fuerza e intelecto.

Luego, vea el fracaso como una lección necesaria en el camino al éxito; como una experiencia positiva. Si lo ve como una condena a su liderazgo, sin corregir los hechos, se quedará en el miedo al fracaso.

Estando en Harvard, conversaba con la sicóloga Myra White, autora del libro *The Superstar Roadmap*, para quien una característica de los líderes -que ella califica de Superestrellas-, es que no tienen miedo a fallar y cometer errores, porque ellos consideran esto como una parte normal del proceso hacia el éxito.[18]

Así, crea firmemente en sí mismo y convierta la experiencia del fracaso en energía positiva para impulsarlo a empezar de nuevo, con mayor fuerza. El inventor Thomas Alva Edison tuvo la mejor frase para esta situación: “No he fracasado 10 000 veces. Sólo he encontrado de manera satisfactoria 10 000 maneras que no funcionan.”

Que el miedo al fracaso no le impida ser el líder que el mundo espera: Vea el fracaso como un paso hacia el triunfo de su liderazgo, y genere nuevos y exitosos proyectos cada día.

La idea de fracaso se desvanecerá si apoyas tu emprendimiento en conocimiento, planificación y decisión.

Carlos Jaico

[18] Superstars aren’t afraid to fail and make mistakes because they consider it a normal part of the process of becoming successful. Myra White, The Superstar Roadmap: – How Ordinary People Build Extraordinary Careers, Work Intelligence, Inc., 2012, p. 198.

Liderazgo y conocimiento

Somos lo que hacemos día a día; de modo
que la excelencia no es un acto, sino un hábito.

Aristóteles

Con esta expresión, Aristóteles define lo que llamamos *virtud* pues la palabra *excelencia* es una traducción de la palabra griega *areté*. Nos habla de dos elementos fundamentales: la *disposición habitual*, es decir la repetición voluntaria de un acto bueno, y la conciencia o *razón* de lo que se realiza. Así, realizar un acto de bondad ocasional y espontáneo no lo hace a usted alguien necesariamente bueno. Por tanto, un acto que no se repite voluntaria- y conscientemente no hace excelente o virtuoso a nadie. Es como decir que una golondrina no hace verano. Cuando dice que la excelencia (virtud) no es una acción sino un hábito, en definitiva dice que un acto bueno y exitoso tiene que ver con un comportamiento deliberado, voluntario e inteligente, y que requiere *esfuerzo personal para vencerse a sí mismo*. En esto, los que poseen talentos innatos para dirigir grupos, si no se procuran educación y conocimiento que linde con la virtud no podrán alcanzar el éxito. Incluso para que la intuición exista, es necesario el conocimiento. Con lo cual, el liderazgo no se improvisa.

Nadie hace bien lo que no sabe; por consiguiente nunca
se hará República con gente ignorante,
sea cual fuere el plan que se adopte.

Pancho Villa

La modernidad exige el apropiado conocimiento, ya que sin él sería imposible que alguien pueda ser considerado líder verdadero. Por ejemplo, en el mundo político, el que consiga cierta influencia sólo

por su poder económico, estará logrando un liderazgo pasajero, de improvisación y, peor aún, de demagogia. El nivel de conocimiento que el líder logre es entonces la fuente para afirmar su liderazgo, más allá de las circunstancias y el tiempo. Mejor aún si este conocimiento es reproducido por otros.

El líder se hace en el aprendizaje cotidiano y la alteridad. En ese camino, sus dones y dotes vendrán a encaminar su liderazgo en la circunstancia que le toque vivir. Para poder ejercer exitosamente su rol, el líder debe procurarse la mejor formación, sea de manera autodidacta o académica.

Hemos visto que asumir la responsabilidad de ser líder requiere la decisión de serlo, luego se podrá aprender o mejorar las capacidades de liderazgo. Sin embargo, florece la idea de que cualquier persona dispuesta a convertirse en líder pueda hacerlo, sólo aprendiendo los rudimentos del liderazgo.

Si siente que llegó a ser líder por imposición o pura suerte, debe entonces superar el escollo de conocimiento que necesita para consolidarse como tal. Y es que ocupar una posición de liderazgo, sin conocimiento ni preparación, puede traer consecuencias nefastas, con la imposibilidad de enmendarlas, llevando a sus colaboradores al fracaso.

Liderazgo e innovación: El líder abre nuevos caminos

Mi verdadera gloria no es la de haber ganado cuarenta batallas; Waterloo borrará el recuerdo de tantas victorias. Pero algo que nada borrará, algo que vivirá eternamente, es mi Código Civil.

Napoleón Bonaparte, Santa Helena, 1820

Si ha tenido en sus manos un Código Civil, convendría saber que el origen de esta histórica obra remonta a Napoleón Bonaparte. Sin ser jurista y ocupado en batallas por Europa y África del Norte,

Napoleón el militar, inició el proyecto de codificar el derecho civil francés. Para eso, reunió a los mejores juristas y les anunció la magna obra que les esperaba. El Código Napoleón, como se le llamó, vio el día en 1804. Su difusión fue en Europa, luego a nivel mundial llegando a América. Esta influencia la tuvimos en Luisiana (1808), Haití (1825), Oaxaca (1827 - 1829), Bolivia I (1830), Perú (1836), Costa Rica (1842), República Dominicana (1845), Bolivia II (1845); un segundo período que se inicia con el Proyecto de Código Civil de Perú de 1847 convertido en ley en 1852 y culmina con el código chileno de 1855.[19] Doscientos años después, un poco más de la mitad de los artículos originales del Código Napoleón todavía existen.[20]

Es así que un líder se esfuerza por salir de los paradigmas existentes, abriendo nuevos caminos. Uno de ellos es el cambio de la cosmovisión de Ptolomeo (la tierra como el centro del universo) a la teoría heliocéntrica (el sol como centro del universo), que pasó por varias etapas desde Aristóteles (VI a. C.), Aristarco de Samos (III a. C.), Copérnico (1514), Johannes Kepler (1609), Galileo Galilei (1610), Isaac Newton (1687) hasta llegar a Einstein y consolidarse. O también, la sustitución de la mecánica newtoniana por la mecánica de la relatividad y la nueva teoría cuántica en el siglo XX.

El líder no va a la deriva. Él elige su acción de vida y hace avanzar el mundo con una visión propia, sustentada en el conocimiento. Más allá de las fronteras de lo conocido.

---

[19] Alejandro Guzmán Brito, La influencia del Código civil francés en las codificaciones americanas, *in* Cuadernos de análisis jurídicos, Ediciones Universidad Diego Portales, Chile 2005, p. 59.

[20] Safatian Saman, La rédaction du Code civil, *in* Napoleonica. La Revue, 2013/1 (N° 16), ed. La Fondation Napoléon, pp. 49-63.

Las 10 lecciones del país más competitivo del mundo.

Según el Foro Económico Mundial[21], Suiza ha sido designado como el país más competitivo del mundo. De mi experiencia en los centros universitarios, económicos y empresariales veamos las 10 claves que han permitido a este país de 7 millones de habitantes, 4 lenguas oficiales y escasos recursos naturales, ser el país más competitivo del mundo.

1. Gobierno y Directivos con liderazgo en innovación

La innovación tiene como eje principal a los directores de empresas quienes son los principales impulsores de la competitividad: Su búsqueda por la investigación y la innovación es constante, haciendo que éstas fluyan de sus colaboradores quienes podrán ir hacia él para comentarle sus ideas innovadoras.

2. Equipo, Espacio y Tiempo definidos para promover la innovación

Cada empresa de talla media cuenta con un equipo multidisciplinario encargado de fomentar y hacer fluir la innovación. Las nuevas ideas se discuten efectivamente al existir un proceso claro para madurarlas sin perderse en el camino. Esto les permite elaborar estrategias y anticipar – a mediano y largo plazo – las transformaciones de su modelo de negocios, generadas por los cambios sociales, geopolíticos o la llegada de nuevas tecnologías.

---

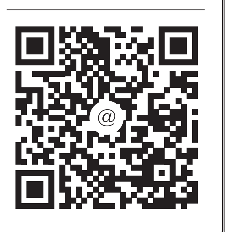
[21] Insight Report - The Global Competitiveness Report 2016–2017, ediciones World Economic Forum, Ginebra 2016, pp. 25, 332.

3. La innovación es parte de la misión

La innovación es parte de la misión empresarial para la labor de los colaboradores, quienes analizan el entorno de la compañía y sus fortalezas, así como el entorno del cliente, descubriendo tendencias y necesidades del mercado. Innovar concierne a todas las áreas y se nutre de las habilidades de todos. Para esto, las empresas cuentan con profesionales venidos de distintas áreas del conocimiento. Esta actitud competitiva se explica debido a que 50% de las empresas suizas exportan sus productos.

4. Mano de obra técnica altamente calificada

Liderazgo es circunstancia, capacidad y voluntad. Escanea el código QR.



Las carreras técnicas y de formación profesional están orientadas a la práctica y se llevan a cabo en un sistema dual, conformado por empresas y escuela. Las empresas tienen bajo esta modalidad la responsabilidad de formar profesionales en su área en un sistema de dos años. Y las escuelas como por ejemplo, la reputada École de Mécanique de Ginebra formará a los mecánicos de precisión que irán al competitivo sector de la relojería de lujo y la industria. Este sistema forma técnicamente al 70% de jóvenes entre 15 y 20 años, lo cual hace de Suiza uno de los países con un alto número de mano de obra calificada (y bajo índice de criminalidad juvenil).

5. Universidades de nivel científico y con cultura empresarial

Las universidades saben que todas las carreras tienen una influencia en la creación empresarial. Así, la competitividad se logra por la mejor investigación en todas las áreas del conocimiento sean

estas de letras o ciencias. Para esto, brindan cursos en competencias sociales y emprendedurismo, inscripción de patentes, incubadoras de empresas y capitales semilla. A esto se suma, la constante atracción de científicos de todo el mundo, fomentada incluso en sus leyes de extranjería.

6. Triángulo virtuoso para la innovación: Universidad-Empresa -Estado

Las universidades forman la primera generación de investigadores, cuyas ideas irán a centros de investigación avanzada para generar las innovaciones comercializables. Este triángulo virtuoso de la innovación se logra por la transferencia del conocimiento y tecnología de la universidad a la empresa, fomentada por el Estado.[22]

7. Cultura de la tradición, calidad y precisión

La calidad y precisión en sus servicios y productos son la base de la tradición de las empresas suizas. Producir con esos estándares no es una cuestión de moda. Es una cuestión de mentalidad practicada a todos los niveles empresariales. No es sorpresa entonces que cuatro compañías nacidas en el siglo XIX sean hoy competitivas en el mundo. Según Forbes figuran en su top 100: Geberit (1874, puesto 61), Lindt & Sprüngli (1845, puesto 70), SGS (1878, puesto 73) y Kühne+Nagel (1890, puesto 90).

---

[22] Un ejemplo es la WSL (siglas para la Eidg. Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft, Institut fédéral de recherches sur la forêt, la neige et le paysage). Esta institución del gobierno federal cuya misión es investigar la metamorfosis de la nieve analiza, con la universidad de Lausana para Nestlé, las modificaciones de la micro estructura de un helado a diferentes temperaturas así como las posibilidades de mejorar su resistencia.

8. Diversificar especialidades

La empresa es vista como una cartera de especialidades. Esto permite readaptar y recombinar los recursos de la empresa hacia oportunidades innovadoras hechas sobre la base de una cartera inicial. Por esto, empresas como Nestlé (productos lácteos, café, chocolates, agua mineral, helados) o Novartis (medicamentos, vitaminas, vacunas) tienen un amplio espectro de especialidades.

9. Alta inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI)

Tanto el gobierno federal como las empresas invierten montos importantes en CTI. Suiza invierte como promedio 3% de su PBI y empresas como Novartis más de 9 billones de dólares de sus utilidades anuales. Esto les permite llevar la delantera con respecto a economías o empresas que no invierten en este rubro.

10. Estabilidad política

En Suiza no existe la figura del presidente único y cuenta con un poder ejecutivo de 7 miembros (cf. Liderazgo horizontal). Esta fineza constitucional le ha permitido desarrollarse con estabilidad política, al hacer partícipes a todos los partidos, los cuales se esmeran en proponer a sus mejores cuadros para formar parte de los 7 sabios.

Estas son las claves para que Suiza siga siendo líder en desarrollo y competitividad en el mundo.

Capítulo II

Liderazgo es comunicación

Se persuade cuando se siente;
Quien no sienta nada no puede convencer.
Es del alma que surge la luz y la flama;
De allí viene el poderoso encanto
Que seduce a todos los corazones.

Goethe, Fausto

Comunicar la visión

Una cualidad principal del líder es comunicar efectivamente y lograr influenciar positivamente a las personas. Sin comunicación efectiva, no hay liderazgo. La visión que el líder comunica vincula el pasado y presente con el futuro, ayudando a sus colaboradores a imaginar cómo esta visión puede y debe ser, y los anima a dar los pasos necesarios para volverla realidad.

Las palabras tienen un impacto crucial en nuestro cuerpo y mente ya que orientan las emociones y acciones. Los principales problemas en el seno de la organización surgen cuando no hay una buena

comunicación, lo cual disminuye la motivación entre los colaboradores al perder el enfoque y los objetivos.

Más aún, el líder debe tener cuidado con el uso de construcciones retóricas como la analogía, la ironía[23] o la metáfora, tratando de expresar una realidad a través de la razón y la asociación de conceptos. En suma, el tratar de decir algo que no se está diciendo requiere gracia, fineza y entrenamiento,[24] tanto como dominio del contexto. Quien entre en este tipo de ejercicios lingüísticos debe saber muy bien el efecto que puede tener así como las susceptibilidades de quienes lo escuchan.

En la Universidad de Princeton, Pedro Pablo Kuczynski refirió que los "Estados Unidos se enfoca en aquellas áreas donde hay problemas, como el medio oriente. No invierte mucho tiempo en América Latina pues *es como un perro simpático que está durmiendo en la alfombrita y no genera ningún problema*". Esta comparación (incluso sin que haya sido su intención) causó lógica reacción, al comparar las naciones de América Latina con tan amable can.

Así, la comunicación que utiliza las palabras adecuadas permite fortalecer el lado mental y estimular a nuestros colaboradores, haciendo que ellos puedan superar cualquier obstáculo. Para comunicar la visión, usted debe destacar los aspectos reales de su situación y contexto actuales. Debe expresar propósitos y prioridades en un lenguaje que inspire y sea asimilado por sus

---

23 Ironía viene del griego *eironeia*, que significa simulación y engaño.

24 Según Marco Fabio Quintiliano (39-95 d. C.), el *Tropo* es la mutación del significado de una palabra a otro, pero con gracia. En su libro Instituto Oratoria, indica que hay dos especies de tropos. I. Unos sirven para para la significación como metáfora, sinécdoque, metonimia, antonomasia, onomatopeya y catacresis. II. Otros para adorno: como el epíteto, alegoría, enigma, ironía, perífrasis, hipérbaton e hipérbole. (Libro octavo, Capítulo VI: De los tropos).

colaboradores, apoyado por una expresión efectiva, clara, relevante, sincera, creíble e innovadora.

Oratoria y elocuencia: Sienta lo que dice para motivar

El factor más notable de la conducta humana es la inserción del ser humano en un todo social, por medio del contacto con otros hombres, fundamentalmente por medio del lenguaje y el sistema de significados que en él se constituye.

El estado más elaborado de esta cualidad humana es la oratoria, a través de la cual el líder expresa su capacidad para dar una dimensión estratégica a su visión. Anunciar cómo se hará es importante a manera de calentar motores mentalmente. Es allí, donde debe traducir las acciones individuales y colectivas en una visión estratégica común. Esto permite poner en perspectiva el futuro fortaleciendo el presente. Su oratoria debe lograr que el presente lleve ya ese sabor a futuro.

Sin embargo, no habría oratoria exitosa sin la necesaria elocuencia, debido a que después de haber los hombres perfeccionado la facultad de comunicarse sus ideas, cultivaron la de infundirse sus pasiones. Esto lo confirmaba Antonio de Capmany en 1812, luego del fragor de la revolución francesa, quien definía a la elocuencia como no siendo otra cosa que el don feliz de imprimir con calor y eficacia en el ánimo del oyente los afectos que tienen agitado el nuestro.[25]

Así, vibrar interiormente y sentir profundamente en el alma son condiciones necesarias para ser elocuente, y enunciar nuestra visión y misión. De allí el líder comunica y transmite efectivamente su estrategia, la cual fluye de su interior; utilizando un lenguaje

[25] D. Antonio de Capmany y de Montpalau, Filosofía de la eloquencia, Ediciones H Bryer, Londres 1812, pp. 3-4.

propositivo, que denote avance y una mirada hacia el futuro, transmitiendo lecciones aprendidas y, sobre todo, optimismo.

No hay montaña tan alta, ni circunstancia tan adversa.
Sólo hay voluntades que vuelan más alto que esa montaña,
y son más fuertes que esa circunstancia.

Carlos Jaico

Esta visión debe orientarse al futuro, de manera proactiva y propositiva, más que al pasado, que sirve de sustento explicativo para comunicar esta visión. Al ser proactivo, usted ya está programando neurolingüísticamente una visión de éxito.

Sangre, esfuerzo, lágrimas y sudor

En tiempos de crisis, es necesario comunicar una visión transformadora, haciendo de las dificultades situaciones propicias para vencer y oportunidades para innovar.

El 13 de mayo de 1940, poco antes de asumir como primer ministro, Winston Churchill dio un memorable discurso ante el parlamento británico. Dos años antes, el primer ministro Arthur Neville Chamberlain había firmado los Acuerdos de Múnich con Hitler, con el objeto de resolver la crisis de los Sudetes. Sin embargo, Hitler invadió Polonia y lo que quedaba del estado checoslovaco iniciando la II Guerra Mundial. En este contexto, Churchill se dirigió al mundo con estas palabras:

"No tengo nada más que ofrecer que sangre, esfuerzo, lágrimas y sudor. Tenemos ante nosotros una prueba de la más penosa naturaleza. Tenemos ante nosotros muchos, muchos, largos meses de combate y sufrimiento. Ustedes me preguntan: ¿cuál es nuestra política? Les diré: hacer la guerra por mar, por tierra y por aire, con toda nuestra

potencia y con toda la fuerza que Dios nos pueda dar; hacer la guerra contra una tiranía monstruosa, nunca superada en el oscuro y lamentable catálogo de crímenes humanos. Ésta es nuestra política."

Churchill, a quien se le otorgó en 1953 el Nobel de Literatura, dijo la verdad y supo traducir el anhelo del pueblo británico, dando el mensaje motivador que necesitaba para ganar la guerra.

Usted debe comunicar una visión compartida con sus colaboradores. Con la visión que usted comunique, cada uno de ellos debe lograr reflejarse. Esto es un estímulo personal que les hará sobrepasar cualquier dificultad y orientar su comportamiento cotidiano, o lo que llamamos motivación trascendente. Allí debe demostrar su capacidad para poner en perspectiva las representaciones de la situación actual y el estado deseado al cual planea llegar.

Mahatma Gandhi hubiese predicado en el desierto si su visión de la India independiente no hubiera sido una respuesta a una aspiración del pueblo hindú. Nelson Mandela también, en su labor por la igualdad de derechos en África del Sur si su propuesta no hubiese sido un deseo compartido con sus seguidores.

Un ideal por el cual estoy preparado para morir

El juicio de Rivonia tuvo lugar en Sudáfrica en 1964. Allí se juzgaron a diez líderes del Congreso Nacional Africano (African National Congress, ANC) por 221 actos de sabotaje dirigidos a derrocar el sistema de segregación racial conocido como *apartheid*.

Uno de los acusados fue Nelson Mandela quien dio un discurso de cuatro horas que dejó impactada a toda la audiencia, terminando de la siguiente manera:

"Durante toda mi vida me he dedicado a esta lucha del pueblo africano. He luchado contra la dominación blanca y he luchado contra la dominación negra. He buscado el ideal de una socie-

dad democrática y libre en la que todas las personas vivan juntas en armonía y con igualdad de oportunidades. Es un ideal por el que espero vivir y lograrlo. Pero si es necesario, es un ideal por el que estoy dispuesto a morir."

Estos discursos tuvieron la cualidad de motivar a través de la comunicación de la visión y misión, en dos importantes hazañas del siglo XX.

Un líder debe sonar como tal

Tomarse la palabra es una de las tareas fundamentales del hombre.

Georges Gusdorf, La Palabra

La voz es el vehículo del pensamiento y la herramienta de comunicación que influye en las relaciones humanas. Saber utilizar la voz eficazmente ofrece la garantía de convencer, seducir y, si hay la oportunidad, (en)cantar.

My name is Bond. James Bond

El clásico saludo del espía más conocido en el mundo sugiere autoridad, firmeza y mucha confianza en sí mismo. Intente una vez decir su nombre en el tono de James Bond y verá el rápido cambio en su gesto y personalidad. Esto tiene que ver con la credibilidad que la tonalidad imprime a la palabra.

Para darle a su voz la presencia que requiere, es necesario identificar su tono: ¿es ligera, superficial, alta, rechinante o aguda? Luego, esta presencia debe relacionarla con la confianza en sí mismo y su capacidad para dar coherencia a lo que dice (contenido), cómo lo dice (tonalidad, ritmo, volumen o timbre) y la comunicación no verbal (postura, gestos, expresiones faciales o contacto visual).

Entrene su voz, pronunciando textos de manera clara y pausada. El objetivo es darle a su voz la debida seguridad y asertividad que un líder necesita para comunicar.

La Dama de hierro

Antes de ser elegida en 1979 como la primera mujer primer ministro de Gran Bretaña, Margaret Thatcher era criticada por utilizar cierto acento y dialecto de Grantham, su pueblo natal en Gran Bretaña. Más aún, se decía que su voz en los debates llenos de exaltación y pasión, se escuchaba como estridente y con poca autoridad. Esto preocupaba a su asesor Gordon Reece, periodista y productor de televisión, quien tenía como tarea reformar la imagen de Margaret Thatcher.

Un día en que él viajaba en tren de Brighton a Londres, se topó con el legendario actor Laurence Olivier y le pidió consejo sobre el problema de voz de Margaret Tatcher. El actor dispuso para ella clases con un profesor del Royal National Theatre, lo que le ayudó a desarrollar un tono de autoridad y calma. Pronto la voz estridente dio paso a notas más suaves que rara vez se quebraron excepto bajo provocación extrema en la Cámara de los Comunes.

Usted deberá trabajar su voz, controlarla, entonarla, medirla y no exponerla al punto de quedar afónico, poniendo en riesgo, por ejemplo, un ciclo de reuniones o conferencias donde deba participar. En una palabra, controlar su voz es aumentar el impacto del mensaje a transmitir y lograr el objetivo deseado de inspirar confianza, seriedad y admiración. Es recomendable entonces cuidar su voz, tal y como lo haría un tenor de ópera, ya que es su mejor herramienta de comunicación.

La comunicación del siglo XXI: Internet

Nuestra misión es hacer que el mundo sea más abierto y conectado.

Mark Zuckerberg

Internet con su uso más frecuente, las redes sociales, se ha convertido en el medio de comunicación masificado por excelencia. Las distancias se han acortado y la información viaja sin mayor problema a través del mundo. Esta herramienta ha venido a remover las viejas estructuras de la comunicación hechas en periódicos, radio y televisión, superándolas en alcance, tiempo y espacio. El líder puede ahora dar a conocer su visión, posicionamientos u opiniones en tiempo real, y a un gran número de seguidores al otro lado del planeta. Tan es así, que victorias electorales como la de Barack Obama el 2008 o movimientos sociales como la revolución árabe el 2011 no hubiesen podido ver el día, sin el apoyo de las redes sociales.

El rey de las redes sociales

Así denominó The Washington Post a Barack Obama en las Elecciones Presidenciales de 2008. La razón era que Obama estaba arrasando en Internet, siendo uno de los primeros candidatos en tener perfil en las principales redes sociales. Lo más curioso es que todo empezó por casualidad.

En 2007, Obama anunció la creación de un comité para valorar sus opciones a la presidencia. Ese mismo día, un seguidor y estudiante universitario creó un grupo en Facebook titulado "One Million Strong for Barack". En menos de un mes, ya se habían superado los 270.000 miembros. Y todo ello gracias a un usuario anónimo, que ni siquiera pertenecía a la campaña del por entonces Senador Obama.

Habrá dos tipos de negocios en el siglo XXI: aquellos que estén en el Internet y aquellos que ya no existan.

Bill Gates

El mundo va cada vez más hacia las comunicaciones por internet y esta evolución es palpable en América Latina. Cada año un mayor número de personas tiene acceso a internet, entrando a un mundo globalizado de la información. Las posibilidades de dar a conocer su visión y actividades, tanto como trabajar con el *emarketing* les será permitida esta vez a un número que se cuenta cada día en millones a través del mundo.

El líder que es usted, debe entonces comunicar sus actividades por internet, teniendo evidentemente el debido cuidado y mesura. Tanto como las redes sociales son una ventaja para quien las sabe utilizar, puede ser una trampa para quien no toma en cuenta los riesgos de la sobre exposición de su mensaje, imagen y persona.

Comunicar en una lengua extranjera

El líder del siglo XXI se ve confrontado a un mundo global donde el uso de varias lenguas extranjeras es necesario. Para esto se debe estar preparado. Si requiere hablar ante un auditorio extranjero y no habla una lengua extranjera, hable en su lengua materna y busque alguien para traducirla correctamente. No olvide que los términos empleados, sea en una negociación o en un discurso, valen su peso en oro y lo comprometerán. Si domina bastante bien una lengua extranjera, puede permitirse hablar en esta lengua frente a su audiencia. Recuerde que deberá luego, en caso de rueda de prensa, responder en la misma lengua en la que habló ya que predispuso a su audiencia sobre su dominio del idioma. Tampoco se aventure a hablar o leer en otras lenguas, principalmente las asiáticas, si no las domina.

Lenguas latinas y orientales

Para celebrar una alianza estratégica con una compañía china, el director de la compañía de origen latinoamericano, pidió a un colaborador en China que le tradujera su discurso para el día de la firma de la alianza en Pekín. Antes de la firma, tuvimos los saludos celebrando la alianza, y el director de la compañía china hizo el brindis conmemorativo. Luego siguió el director de nuestra compañía quien agradeció en castellano con un "Buenos días" y, a la sorpresa de todos, se lanzó a la lectura de su discurso traducido al chino. Segundos después, un ligero malestar se hizo sentir en la asistencia a causa de su pronunciación, a tal punto que uno de sus directivos tuvo que acercarse y decirle al oído, que mejor continuara en castellano y él traduciría al chino. Sucede que el chino mandarín tiene una pronunciación particular poco recomendable a principiantes. Aventurarse en tal situación, es casi una ofensa debido a que la pronunciación puede significar totalmente otra cosa.

Leer mejora la elocuencia de la palabra

La elocuencia sólo es el arte de embellecer la lógica.

Denis Diderot

Nuestra lengua cuenta con un vocabulario exquisito, adornado por un sinnúmero de verbos, adjetivos, sinónimos y antónimos a nuestro alcance. La lectura mejora nuestra oratoria y ortografía, el léxico e incentiva la imaginación. No hay orador que no sea primero un lector asiduo de la inteligencia de los otros. Leer le permitirá ser mejor orador al poseer un vasto vocabulario, de donde podrá tomar rápidamente las palabras adecuadas para hilvanar un discurso.

De seguro usted ha podido apreciar a personas cuyo nivel discursivo no es el mejor; titubean, trastabillan, recurren a muletillas de manera constante, redundancias, cabalgan una frase sobre otra, o hablan como si las frases se tropezaran entre sí antes de salir de su cabeza. En suma, el discurso es incomprensible y denota el nivel de organización mental. La lectura, bien pronunciada y en voz alta, puede venir en ayuda contra estos males.

Platón decía que el conocimiento de la palabra conduce al conocimiento de las cosas. La lectura asidua brinda esta posibilidad al incrementar la habilidad de adquirir y procesar información. De allí que nuestra forma de hablar diga mucho de nosotros mismos.

El maestro ciruela, que no sabe leer y pone escuela

Un candidato aspirante a la presidencia inició su campaña leyendo de muy mala manera textos e improvisando discursos. A medida que se le escuchaba leer y confundir las palabras –como *biografía* en vez de *bibliografía*- muchos se preguntaban, cómo alguien que presumía de un doctorado en una universidad europea y algunas maestrías en América Latina podía tener un tan bajo nivel de lectura y, peor aún, ser dueño de una universidad.

Esta incongruente situación dio lugar a fundadas sospechas y de allí a las investigaciones de las universidades concernidas, que calladas hasta ese momento, necesitaban mantener su reputación. La universidad del doctorado constató irregularidades en la tesis, la cual tenía un elevado porcentaje de copia de obras de otros autores a los que no citó como referencia en la bibliografía. La universidad de la maestría emitió un comunicado similar. Ambas iniciaron el procedimiento para retirarle sus respectivos títulos. Para suerte de su país, su candidatura no prosperó, no sin que esta situación refleje dos realidades: La primera con respecto a la calidad de las tesis, las cuales

se fabrican a medida del cliente en desmedro de la investigación y toda norma de ética intelectual. La segunda, es el bajo nivel de comprensión lectora que aún mantenemos en nuestro continente.

La soledad nunca será un problema,
para quien tenga el alma llena de lectura.

Carlos Jaico

Nulla dies sine linea

Plinio el Viejo, escritor romano, nos trajo el proverbio "Ningún día sin una línea" (*Nulla dies sine linea*) del pintor Apeles de quien se decía que añadía cada día al menos un trazo a sus obras. Dicho a los líderes, no se debe dejar pasar un día sin haber leído algo interesante y relevante al buscar expresarse de manera coherente, fundamentada y estimulante a los oídos. Así como le dedica tiempo a su cuerpo para estar en forma, es necesario que le dedique por lo menos 30 minutos al día a la lectura. Su elocuencia y fortaleza mental en tiempos de soledad se lo agradecerán.

Uno no es lo que es por lo que escribe, sino por lo que ha leído.

Jorge Luis Borges

La lectura es un hábito personal y solitario, el cual debe aún pasar por un deseo de comunicación hacia el exterior, donde se organice el pensamiento y se exprese lógicamente. Una parte importante en la comunicación es la dicción, que es la manera de hablar, considerada como buena o mala dependiendo del uso acertado o no de las palabras y construcciones.

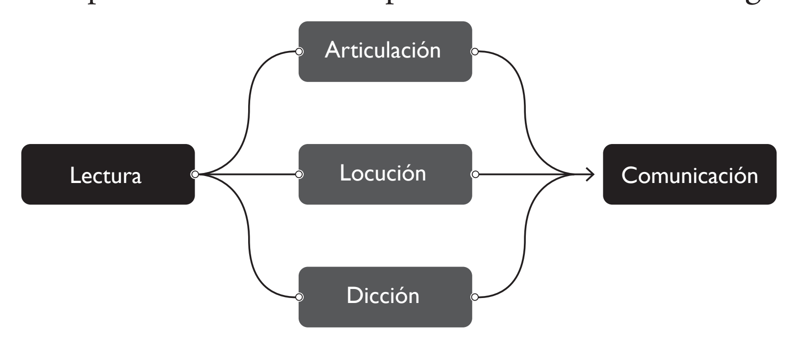
Tener una buena dicción significa hablar bien y hacer un buen uso del lenguaje. Sin embargo, los malos hábitos al hablar se pueden

ir acumulando desde la infancia, sin darnos cuenta. Los vicios de la dicción, se hacen evidentes al hacer uso de vulgarismos (aiga en lugar de haya, diferiencia en lugar de diferencia), muletillas (este…, esto…, eeeeh…, o sea…, ¿verdad?, ¿dí?), pleonasmos (bajar abajo, subir arriba, el día de hoy, lapso de tiempo, resumir brevemente), redundancias (líquido elemento en lugar de decir agua) o barbarismos (manager por gerente, sponsor por patrocinador, test por prueba).

En este lenguaje cotidiano pueden introducirse un gran número de palabras altisonantes, las cuales ya son utilizadas casi sin ser percibidas. Es decir, salen de manera natural y en diferentes contextos. Sin embargo, recurrir sistemáticamente a estas palabras puede denotar una severa pobreza en el vocabulario frente a nuestros interlocutores.

El impacto social de su uso será negativo o, simplemente, hará de usted alguien con quien conversar sobre un tema no irá más allá del círculo de palabras de grueso calibre. De manera coloquial podrían pasar desapercibidas, aunque muchas veces estas no serán aceptadas en otros ámbitos que se desea conquistar. Incluso, es necesario tener cuidado con los usos o modismos en países diferentes al suyo. Muchas veces se piensa que el lenguaje que usamos comúnmente en nuestro país, tiene la misma connotación que en otro. Es necesario, tener un lenguaje neutro en países o con personas del extranjero.

Es así que la lectura, aunada a la dicción, locución y a la articulación nos permite alcanzar una perfecta comunicación. Figura 1.



La demagogia de las palabras

Georges Gusdorf, en su obra *La palabra* sostiene que la ética de la palabra alberga una exigencia de veracidad. Se trata de decir la verdad, pero no hay decir verdadero sin ser verdadero. El hombre de palabra no cuenta nunca con las palabras, sino con su persona. Gusdorf hace referencia a que el uso de la palabra puede ser utilizada para ocultar la realidad y como instrumento de manipulación, planteando que el buen uso de la palabra o elocuencia en la oratoria no debe llevar a la demagogia.[26] Precisamente, el líder perdería prontamente credibilidad si su discurso denota falta de sinceridad, es fingido, contradictorio, oculta evidencias o hace gala de cinismo. Quienes escuchan al líder saben bien que una declaración determinada podría ser demagógica, si las intenciones reales son diferentes a las que transmite. Más aún si los resultados concretos de las frases vertidas no se ajustan a la realidad.

El líder debe tener mucho cuidado en usar y abusar de demagogia, Su capital de credibilidad se vería afectado debido a que hay un elemento intangible: la sinceridad, cualidad que sus colaboradores perciben en sus actitudes y palabras. Si el líder no puede comunicar

[26] Malheureusement cette apothéose du langage entraîne aussitôt sa mise en question. Si les mots commandent l'accès à l'être, s'il est vrai qu'en deçà et au-delà des mots, il n'y a rien, - comment se fait-il que la parole apparaisse souvent suspecte et dévaluée ? Monnaie de l'être, en principe, - mais trop souvent fausse monnaie. L'idée d'une ontologie du langage se heurte donc immédiatement à l'objection du mensonge, objection dont il est évident qu'elle n'a de sens que si la parole est par destination messagère de vérité. Georges Gusdorf, La Parole, Les Presses universitaires de France, 8va edición, Paris 1977, p. 37.

sinceridad no tendrá credibilidad, y sin credibilidad no hay comunicación duradera posible.[27]

Sería largo enumerar en esta contribución el número de discursos –mayormente políticos-, donde la demagogia tiene un lugar preponderante. Para el orador demagógico, contrariamente al líder, la verdad no tiene ninguna importancia. Para él, la única importancia es la "verdad" que hace nacer en los oídos de quienes lo escuchan.

Esta degeneración de la palabra, aún no ha desaparecido debido a la visión maquiavélica de la política, vista como el arte del engaño. Subsiste también por la dificultad para una población, humana- y económicamente empobrecida, confirmar la veracidad de lo dicho. Menos aún, al tratarse de promesas electorales, se podrá predecir si se cumplirán o no.

La demagogia denota ausencia de visión y valores éticos de quien la expresa, teniendo como consecuencia profundizar las desigualdades con la creciente frustración y decepción por la clase política. El líder debe entonces, a través de la palabra, ser el mejor ejemplo y reflejo de ética y veracidad.

Comunica a través de tu imagen

No andes, Sancho, desceñido y flojo, que el vestido descompuesto da indicios de ánimo desmalazado.

Miguel de Cervantes Saavedra, El Quijote

---

[27] La demagogia en la oratoria como recurso de comunicación es duramente criticado por Michel de Montaigne (s. XVI), quien llega a afirmar: "Aquellos que disimulan y maquillan a las mujeres hacen menos daño ya que no se pierde gran cosa con verlas al natural, mientras que los otros no sólo se ocupan en engañar a nuestros ojos, sino nuestro juicio y a degenerar y corromper las cosas en su esencia misma. Los Estados que durante largo tiempo han sido bien gobernados y reglamentados, como en Creta o Lacedemonia, nunca han hecho gran caso a los oradores." *In*, Michel de Montaigne, Ensayos, Sobre la banalidad de las palabras, capítulo 51, parágrafo 2.

En el mundo sensorial en el que vivimos, la imagen tiene un verdadero impacto. Y, sin necesidad de haber pronunciado palabra alguna, unos cuantos segundos bastarán para que el observador saque sus conclusiones, ciertas o no, sobre la personalidad del líder. Es este momento en que usted puede hacer la diferencia entre ganar un seguidor o perderlo.

Los debates presidenciales han ido evolucionando a través del tiempo. Desde la radio hasta ahora la televisión a colores, líderes del mundo han definido su futuro electoral por la buena o mala presentación que hicieron. Hoy, el televidente y elector, tiene delante de si todos los elementos de imagen para decidir –en tiempo real– sus preferencias.

Nixon vs. Kennedy: El gran debate

El primer debate presidencial televisado del 26 de septiembre de 1960, todavía en blanco y negro, enfrentó al senador demócrata John F. Kennedy y al vicepresidente Richard Nixon, candidato republicano. Aquel debate duró una hora y fue uno de los más importantes en cuestión de comunicación a través de la imagen. Nixon no quiso que le pusieran maquillaje y vistió un traje gris que lo hizo lucir apagado. Su imagen fue la de un hombre cansado, limpiándose el sudor del rostro y con bolsas bajo los ojos, evidenciadas por los proyectores del plató. Con gestos rígidos y aferrando sus manos al podio, su gestual fue casi nula. Por su parte, Kennedy lucía joven y con un bronceado que contrastaba adecuadamente con su traje oscuro. Sus gestos suaves acompañaban sus respuestas irradiando confianza. En este momento, el mundo entraba en una nueva etapa en la comunicación. Fue allí donde Kennedy supo adaptar su imagen y mensaje a los requerimientos de la televisión, ganando la batalla mediática a Nixon quien, sin embargo, había convencido a aquellos que lo escucharon por radio.

Compare este debate con las presentaciones que se ven en diferentes países y podrá confirmar que esta fase, es una de las más esperadas por los candidatos y sus electores. En esta evolución, a la voz ha venido a sumársele la imagen, como elemento indispensable en la toma de decisiones del electorado.

Cabello, manos y calzado

Para el líder, la confianza y tolerancia que su auditorio tenga hacia él, será función de esta primera impresión. Otra oportunidad no tendrá porque quien lo vea se preguntará: ¿Puedo confiar en esta persona? o ¿Ésta persona me representa? Nosotros comunicamos a través de nuestra imagen y vestimenta. Por tanto, haga de su persona su mejor carta de presentación porque, el hábito sí hace al líder.

Sin tener que ser costosa, la manera de vestir es la carta de presentación del líder y, a la larga, una de las más determinantes. Usted debe ser cuidadoso de su vestuario el cual debe llevar con limpieza y elegancia, proyectando confianza y seguridad, forzando incluso la sana imitación de quienes lo siguen. Complemente su vestimenta con un cuidado del cabello, manos y calzado. Cuidar su apariencia y vestimenta no lo hará snob, egoísta ni superfluo. Muy por el contrario, es sobre todo una muestra de respeto por uno mismo y por los demás. A través del vestuario usted va a proyectar carácter y personalidad propios. Cabe recalcar que el vestido es sólo un complemento a los conocimientos o la experiencia, que son el mejor ropaje del líder. Ambos hacen un conjunto agradable a ver y escuchar.

Si debe impartir una conferencia, quienes lo escuchan esperan que usted sea una autoridad en el tema, y una forma de mostrarlo es con el vestir. Por tanto, es recomendable vestirse adecuadamente con respecto a su audiencia y al tema expuesto, sin exagerar ni minimizar porque corre el riesgo de no conectar empáticamente.

La credibilidad pasa por ello. Es el caso del presidente de un país que el día de la presentación de su programa de Lucha contra la pobreza, hizo ostensible su enorme y costoso reloj en la muñeca izquierda al tomar el micrófono y hablar a la audiencia. Las críticas no se hicieron esperar. La vestimenta transmitía un mensaje opuestamente contrario al que se pensó.

Si a la buena selección de su vestimenta, usted le suma colores agradables, una amplia sonrisa, una mirada franca y los brazos abiertos en bienvenida, estará contagiando un impactante estado de ánimo. Sepa que nos sentimos atraídos por las personas que emiten vibraciones positivas, que irradian energía y confianza en sí mismas. Cuanta más energía positiva comunique a través de su actitud, vestimenta, su expresión facial, el tono amable de sus palabras, mejores serán sus posibilidades de establecer relaciones constructivas y duraderas, basadas en la confianza.

Sea coherente entre su aura personal y su imagen real

Para ser humilde se necesita grandeza.

Ernesto Sábato

La humildad no la hace la vestimenta. Son sus actos y gestos los que la hacen. Vestirse de manera a generar empatía en determinada población, puede funcionar como estrategia de mercadotecnia, pero no debe ser una manera de mimetizarse y ahondar en la demagogia. El líder debe reflejar su propia identidad a través de su vestimenta, logrando una auténtica imagen personal. Un líder que proyecta habilidades de liderazgo y seguridad, combinadas con una buena presencia, logra cautivar a sus colaboradores y, por ende, lograr la visión y misión que se propuso.

Los actos y gestos cuentan mucho en la comunicación no verbal. A través de ellos la naturaleza humana deja aflorar rasgos de personalidad como el racismo, xenofobia, discriminación o el desprecio, intolerables para sus colaboradores. Gestos como rechazar una prenda típica o un sombrero, o no apreciar una comida o bebida regional, o no dar la mano ni saludar, denotan una personalidad antisocial y ausente de empatía que no cumple con la primera condición del líder: la sensibilidad social y humana.

Comunicar es saber escuchar

Saber hablar es una cualidad que refleja conocimiento.
Saber escuchar es un don que refleja sabiduría.

Carlos Jaico

El arte de escuchar es un don que un líder debe tener como uno de sus mejores medios para avanzar. Epicteto de Frigia, filósofo grecolatino, decía que así como hay un arte de bien hablar, existe un arte de bien escuchar. Un elemento esencial que un líder debe poseer para comunicar efectivamente, es saber escuchar a los demás.

Una de las razones para la desmotivación es la ausencia de interés por escuchar a los demás, porque podemos pasar la vida oyendo pero no escuchando. Así, el líder no llega a una sesión para hacer alarde de sus dones o dotes. Incluso, es quien debe hablar menos y escuchar más; el esfuerzo del líder debe ir hacia saber escuchar a sus colaboradores. Y escucharlos con la debida atención. He aquí los beneficios:

Comunicación no es lo que usted dice, es lo que el otro entiende.

Un líder debe saber si sus colaboradores o interlocutores comprenden lo que está diciendo. Se debe tener cuidado ya que, por

la vida y experiencia que pueda tener en algún tema o situación la explicación, directiva o mensaje pueden ser expresados de manera muy personal, al punto que sólo usted pueda entender. Así, la comunicación no se resume a expresar pensamientos y esperar que nuestro interlocutor los reproduzca o interprete como deseamos.

Hay que pensar como la minoría y hablar como la mayoría.

Arthur Schopenhauer

Es importante que el mensaje que desea comunicar sea entendido y comprendido por quienes escuchan. Para esto, saber comunicar implica utilizar el poder de las metáforas, parábolas, analogías o historias que le permitan capturar e ilustrar la realidad y estimular los sentidos de sus colaboradores. Las historias, por ejemplo, permiten combinar imágenes e ideas complejas, apelando a las emociones e intuiciones. Las historias pueden transmitir los objetivos en una manera que pueda ser fácilmente comprendida y recordada. Así, un lenguaje, metáfora o historia cuidadosamente seleccionados pueden motivar, inspirar y promover la escucha atenta.

Cuando los colaboradores pasan la información o la comunican a otros según su interpretación o entendimiento, el líder corre el riesgo de perder la perspectiva real de su mensaje. Por tanto, el líder debe pensar en los segundos niveles de comunicación, ya que a cada nivel de organización la comunicación del mensaje puede resultar difícil. Es allí donde su visión y mensaje pueden ser tergiversados.

Para evitar esta situación, es necesario que el líder no pierda el contacto con sus colaboradores a todo nivel y prevea reuniones en las que se afine la estrategia que él desea alcanzar. Asimismo, este contacto le permitirá conocer directamente las inquietudes y resolver dudas que se tengan. Para esto puede utilizar las nuevas tecnologías, para que los equipos puedan coordinar sus actividades. Un sistema

de comunicación fluido le permitirá un flujo de mensajes útiles para fortalecer la organización en todos sus aspectos. Esto crea la proximidad necesaria y reafirma el compromiso entre todos, al tener una mejor visibilidad de los objetivos y eficiencia en los procesos.

Escuchando se aprende

En algunas reuniones he parecido parco, limitándome a ser el mediador del debate. Sin embargo, explicaba que al escucharlos a todos y de manera reflexiva permitía interiorizar sus conocimientos para, enseguida, hacer el debido resumen, antes de pasar a las conclusiones.

Este tipo de procedimiento aumentaba la productividad de nuestros colaboradores al sentirse concernidos en la tarea y con más ganas de participar, de manera inteligente y organizada. Esto indica que no se llega a ordenar o dar instrucciones. Se llega a escuchar las experiencias y de allí tomar las mejores decisiones. El monopolio de la palabra del líder puede opacar las sabias intervenciones de los miembros del equipo o puntos de vista inexplorados hasta el momento.

Escuchar es la mejor retroalimentación

Enriquezcámonos de nuestras mutuas diferencias.

Paul Valéry

Sus colaboradores son una fuente importante de información sobre su desempeño, avances e ideas innovadoras. Por ejemplo, al saber la manera en que se llevó a cabo una directiva, instrucción o proceso, usted podrá luego mejorarla o adecuarla. Es en estos espacios en que la crítica constructiva puede aflorar. Con estas críticas usted puede llevar adelante una nueva estrategia para aminorar o reducir su margen de error.

Escuchar elimina etiquetas, prejuicios, disipa el estrés y las tensiones

Toda persona lleva delante un lote de juicio o a priori. Hacer juicios de valor o creer en lo que se haya escuchado sobre una persona es natural, pueda ser esto cierto o falso. Sin embargo, un líder no puede manejarse en base a parámetros subjetivos que afecten su nivel de escucha. Por tanto, el líder debe forjarse su propia opinión y escuchar a la persona antes de juzgarla. De esta manera, comprobará o anulará las etiquetas o prejuicios sobre una persona o situación. Rodeado de colaboradores, el líder debe saber que estará confrontado a diversas versiones sobre un mismo tema o persona.

No desconfíes. El recelo, la duda y la sospecha, invitan a la traición.
Desconfía de aquel que te aconseja desconfiar.

Carlos Fuentes, Cambio de piel

Así, el líder no puede dejar conflictos sin resolver. Estos suceden cuando se tienen temas guardados por mucho tiempo y sin que se haya podido discutir al respecto. Cada tiempo que se deje pasar, sin escuchar a los concernidos, sumará una nueva capa de incomprensión y confusión. Al final, en lugar de tener un único conflicto por resolver, el líder se encontrará con otros más. Así, el no ser escuchado, genera estrés y conflicto debido a que aumenta la distancia entre el líder y sus colaboradores.

Adecuar el lenguaje a nuestros interlocutores

Piensa como piensan los sabios,
pero habla como habla la gente sencilla.

Aristóteles

Un buen comunicador es flexible y adapta su comunicación a sus interlocutores. Si observa que su discurso no funciona, es necesario ser flexible y cambiar una comunicación factual en una comunicación más afectiva y social.

Estos mecanismos retóricos pueden ser más poderosos para comunicar ideas que argumentos justificados por lógica y estadísticas. Al usar dichos mecanismos, el oyente se convierte en un receptor activo de la información, el cual debe descifrar el significado de una metáfora o tratar de entender el sentido de una historia desde la perspectiva de su situación actual. Los datos estadísticos son poco informativos y tienen reducido impacto por ser considerados abstractos, con lo cual sugerimos utilizarlos de manera puntual. En cambio, las historias dan un elemento de viveza que impactan e influyen en la toma de decisiones.

Es importante comprender y adaptarnos a quien escucha. Comprender sus motivaciones y contexto, incluso su historia. No debemos confundir esto con la manipulación. Se trata únicamente de comunicar de manera franca y clara para que su interlocutor comprenda.

No se puede explicar lo que se desconoce (o se conoce a medias)

Lo que se concibe bien, se enuncia claramente.
Y las palabras para decirlo vienen fácilmente.

Nicolas Boileau, L'Art poétique

Es imposible que una persona pueda saber todo sobre todo. A lo mejor en tiempos inmemoriales, la capacidad del ser humano podía abarcar el conocimiento de su época. Pero, en nuestro siglo las áreas del conocimiento son vastas y es allí donde el líder no debe tener la pretensión de saberlo todo. Para el líder, el "sólo sé que nada sé" de Sócrates debe luego convertirse en "no lo sé, pero voy a buscarlo

ya que no puedo ignorarlo". Así, usted debe buscar y encontrar la información. Luego profundice en el tema y véalo en sus detalles si es posible con expertos, antes de lanzarse a explicarlo. De este paso depende su credibilidad.

Respeto por quienes lo escuchan

El líder parte del principio que quienes lo escuchan tienen una comprensión suficiente de los temas que aborda. Partir del supuesto que quienes lo escuchan tienen un entendimiento nulo o inferior al esperado, implicaría subestimar a quienes puedan comprender o se han preparado al respecto.

Participaba en una conferencia y el expositor empezó diciendo lo siguiente: "Disculparán pero la presentación la voy a hacer en inglés, ya que no he podido traducirla al castellano para ustedes por ser la misma que presenté en New York." Para quienes hablaban inglés en el auditorio fue esto una velada ofensa a su conocimiento en dicha lengua, más aún si la presentación no tenía la primicia esperada al haber sido presentada tal cual en otra ciudad. En ese momento, el conferencista había anulado gran parte del interés por escuchar su conferencia.

Ese débil método de educación al que solemos llamar indulgencia, destruye toda la fuerza del alma y del cuerpo.

Marco Fabio Quintiliano

La condescendencia en la comunicación del líder, vendría a reforzar la superficialidad de quienes lo escuchan, al buscar seducirlos a través de un discurso vacío de contenido. Por más que el nivel cognitivo y cultural al que se enfrente no sea el esperado, un líder que se dirige a su auditorio generando la frivolidad, trivialidad, el sentimentalismo o la emocionalidad en lugar de forzar la inteligen-

cia de sus interlocutores, la racionalidad, la reflexión o la cultura, estará perennizando la inmediatez y la mediocridad.

Más aún, la comunicación del líder se ve confrontada a los cánones de la cultura actual la cual, según la terminología acuñada por Zygmunt Bauman, esta en su etapa líquida. Esta cultura, ha dejado de ser patrimonio de una élite porque ahora pertenece a todos, por lo que ha pasado a ser mercancía que seduce a los clientes sin necesidad de ilustrarlos o ennoblecerlos, buscando crear el máximo impacto emocional y la obsolescencia instantánea. La función de esta cultura no consiste en satisfacer necesidades existentes sino en crear necesidades nuevas, mientras se mantienen aquellas que ya están afianzadas o permanentemente insatisfechas.[28] Así, el líder debe tener cuidado con la banalidad que se ha instalado en la construcción y exposición de sus discursos para ciertos grupos sociales que optan, a veces inconscientemente, por el romanticismo o la demagogia seductora de las palabras.[29]

---

[28] Zygmunt Bauman, La cultura en el mundo de la sociedad líquida, Fondo de Cultura Económica, México 2015, p. 21.

[29] Según Vargas Llosa, en el Perú la oratoria se ha quedado en la etapa romántica. El político sube al estrado a seducir, adormecer, arrullar. Su música importa más que sus ideas, sus gestos más que los conceptos. La forma hace y deshace el contenido de sus palabras. El buen orador puede no decir absolutamente nada, pero debe decirlo bien. Que suene y luzca es lo que importa. La lógica, el orden racional, la coherencia, la conciencia crítica de lo que está diciendo son un estorbo para lograr aquel efecto, que se consigue sobre todo con imágenes y metáforas impresionistas, latiguillos, figuras y desplantes. El buen orador político latinoamericano está más cerca de un torero o de un cantante de rock que de un conferencista o un profesor: su comunicación con el público pasa por el instinto, la emoción, el sentimiento, antes que por la inteligencia. Mario Vargas Llosa, *op. cit.*, p. 89-90.

Sea concreto

El sabio no dice todo lo que piensa,
pero siempre piensa todo lo que dice.

Aristóteles

Ser concreto no significa ser breve, tanto como ser breve no significa ser concreto. Quien diga "voy a ser breve" para que los asistentes presten mayor atención, realiza tres errores de base; el primero es que rara vez lo será, el segundo es que quienes se interesan no van a apreciar que el tema sea tratado de manera "tan breve" y el tercero es que le está quitando el interés a su discurso. Si quiere ser breve precisamente no lo diga y capte la mayor atención, por ejemplo diciendo lo siguiente: "voy a explicar este tema en 3 puntos: primero, segundo y tercero. Muchas gracias." Una vez terminada esta explicación, usted deja el tiempo y espacio para la discusión y las preguntas.

Ser concreto implica integrar el arte de reducir su discurso a lo esencial, despojándose de lo sobrante, evitando un lenguaje técnico y abreviaciones que pocos conocen. Aplicado a las presentaciones, reuniones, conversaciones y mensajes escritos, esta sería la mejor fórmula de comunicación.[30] Más aún, en la era virtual que vivimos, el líder debe comunicar de manera concisa y precisa sin destruir la profundidad de su pensamiento. Uno de los problemas es la falta

[30] Richard Saul Wurman creó la conferencia TED en 1984 como un evento único. Seis años después fue reinventado como una conferencia de cuatro días en Monterrey, California. Por 475 dólares los asistentes pudieron asistir a una variedad de conferencias sobre tecnología, entretenimiento y diseño (de allí las siglas en inglés TED). Hasta 2005, TED era un evento anual de cuatro días, 50 conferencistas que debían hacer su presentación de 18 minutos. En aquel año, Anderson agregó una conferencia llamada TEDGlobal para alcanzar una audiencia internacional. En 2009, la organización otorgó licencias a terceros para organizar su propia comunidad de conferencias, llamada TEDx en más de 150 países. Carmine Gallo, Talk like TED, The 9 public speaking secrets of the world's top minds, New York, p. 3.

de madurez en el estilo, que convierte al mensaje más simple en el más complejo. Las personas intentan ser profundas para convencer, pero se tornan complejos e inentendibles. Hoy, la limitación de caracteres en los mensajes de texto o en twitter a 140 nos obliga cada vez a ser breves y concisos.

El discurso más corto de la historia

John Fitzgerald Kennedy fue el trigésimo quinto presidente de los Estados Unidos y uno de los más jóvenes. Elegido en noviembre de 1960, juró fidelidad a la Constitución americana y pronunció su discurso inaugural el 20 de enero de 1961, recordado como uno de los más importantes de la historia de los Estados Unidos de Norte América. Siguiendo su promesa de conquistar «una nueva frontera», Kennedy explicó su programa de gobierno prometiendo trabajar por la paz y la libertad, pronunciando la memorable frase:

"No preguntes lo que tu país puede hacer por ti, sino lo que tú puedes hacer por tu país."

A pesar de la importancia de este discurso, fue uno de los más cortos de la historia americana, después de Georges Washington en 1793. Claro y conciso, Kennedy no necesitó más de 14 minutos para afirmar su liderazgo nacional e internacional haciendo de su persona, uno de los presidentes más influyentes del siglo XX.[31]

---

31 When KennedyMet Nixon: The Real Story, Ted Sorensen, New York Times, 25.09.2010 http://www.nytimes.com/2010/11/01/us/01sorensen.html

CAPÍTULO III

Fortaleza mental del líder

Es el duelo entre Dios y el diablo: el corazón humano es el campo de batalla.

Fedor Dostoyevski, Los Hermanos Karamazov

El líder, sin necesariamente buscarlo, es blanco de invectivas, difamación o comportamientos insidiosos. Más aún, al verse confrontado a un medio social, político o empresarial hostil; en círculos de incompetencia, incomprensión, ignorancia, envidia o simple egoísmo, sus emociones pueden desembocar en reacciones de frustración, cólera, ira o impulsividad.

Frente a esto, ser líder implica avanzar con sus emociones, y buscando salir airoso de este impase. Sin embargo, ignorar estas emociones no es recomendable. Comprimirlas en nuestro ser provocaría consecuencias sobre todo para la salud.

El líder debe comprender que está pasando por una situación emocional fuerte y que no puede perder su "sangre fría". Debe comprender también que la reacción emocional es muy humana, consecuencia de un impulso externo que busca desestabilizarlo. Es nuestra fortaleza mental, la que hará prevalecer la razón sobre el lado emocional.

El equilibrio mental del líder

La alegría y el dolor no son como el aceite
y el agua, sino que coexisten.

José Saramago

El éxito de un líder no viene determinado únicamente por su Coeficiente Intelectual (CI) o sus estudios académicos (inteligencia cognitiva), sino por el conocimiento emocional de su propio carácter y personalidad. Es así que en este nuevo siglo, la visión de la pura inteligencia cognitiva para triunfar como líder o alcanzar el éxito profesional ha ido perdiendo fuerza.

La primera razón es que aquellos que no habían logrado terminar sus estudios –incluso universitarios– han podido construir imperios empresariales o carreras políticas. La segunda razón es que la inteligencia pura, es un complemento en el equilibrio mental del líder. La tercera razón es que existen otras habilidades sociales y emocionales que ayudan de mejor manera a desarrollar las capacidades de liderazgo. Entonces, ¿cómo lograr el mejor equilibrio mental en la coexistencia social en un mundo multicultural y globalizado?

Cometemos errores cuando las emociones la invaden
y nos conducen a las malas acciones.

Dalai Lama

En 1995, el psicólogo Daniel Goleman publicó su obra ‘Inteligencia emocional’,[32] la cual vendría a revolucionar los paradigmas conocidos del liderazgo. Goleman plantea que haber hecho estudios académicos importantes aporta lo que conocemos como inteligencia

[32] Daniel Goleman, Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional, Ediciones B, Barcelona 2013.

cognitiva, pero no la inteligencia emocional (IE). Lo primero se puede aprender en las aulas del colegio o la universidad. Lo segundo se encuentra en el carácter y personalidad de cada uno. Según esta perspectiva, la IE consiste en hacer un buen uso de nuestras emociones, influye en nuestro manejo del comportamiento y hace que nuestras decisiones tengan un resultado positivo o negativo.

Identificada la IE, el líder debe distinguir si la situación que experimenta corresponde a la inteligencia emocional interna o externa. La primera trata sobre las Competencias personales e implica un buen conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades como persona, aplicadas al conocimiento y control de nuestras emociones. La segunda trata sobre nuestras Competencias sociales e implica un buen conocimiento de la naturaleza humana, aplicadas al conocimiento y mejora de las emociones de nuestros colaboradores.

A esta fortaleza, hoy llamada inteligencia emocional, el líder deberá integrar la inteligencia cognitiva e intuitiva (cf. Toma de decisiones), esenciales para su equilibrio mental, el cual orgánicamente se vería así:

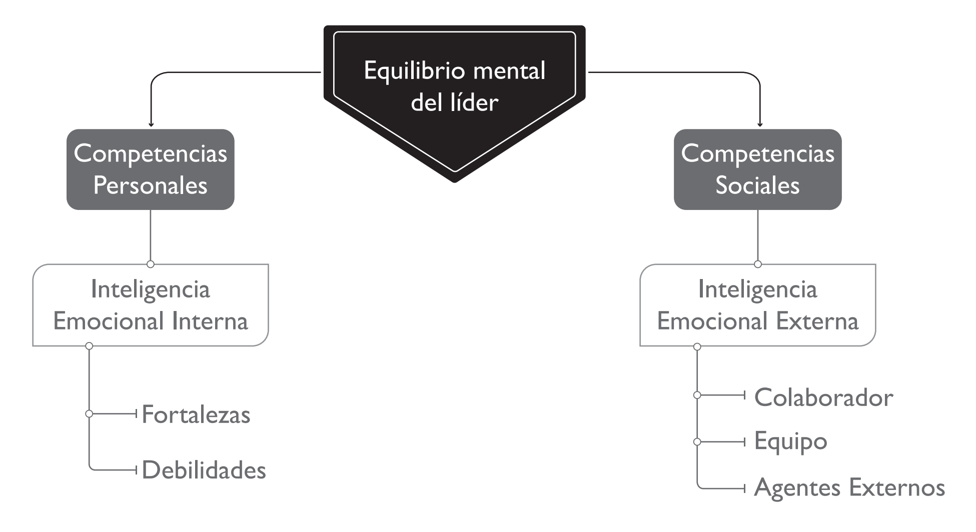


Fig. 2: Equilibrio mental del líder

Es el conjunto de habilidades, actitudes y aptitudes que el líder posee para interrelacionarse óptimamente dentro de un equipo y desarrollar actividades que conlleven al logro de la visión.

El éxito de esta competencia, dentro de la inteligencia emocional interna, depende de un primer y profundo análisis de sus fortalezas y debilidades, necesarias para conocer su capacidad para relacionarse e interactuar con los miembros de su equipo.

COMPETENCIAS PERSONALES

El espíritu reina pero no gobierna.

Paul Valery

Inteligencia emocional interna

Cuando hablamos de inteligencia emocional interna, hablamos de la capacidad del líder para identificar su propio estado emocional y gestionarlo de manera adecuada. Esta competencia personal repercute positivamente en las personas que la poseen, pues les permite entender y controlar sus impulsos, facilitando sus relaciones y comunicación con sus colaboradores.

Así, la IE se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, de motivarnos y manejar convenientemente nuestras emociones. Implica, entre otras cualidades, empatía, control de nuestro temperamento, capacidad de adaptación a diferentes circunstancias, simpatía, capacidad de consenso, optimismo, cordialidad, amabilidad y respeto. Todas estas competencias ayudan al líder a fortalecer su inteligencia interna.



Fortalezas

Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla.

Sun Tzu

Conócete a ti mismo, antes de conocer a los demás

El líder no puede ser ajeno al proceso emocional por el que atraviesa y debe reconocer aquellas pasiones que podrían limitar su accionar y éxito. El reto es permanecer impertérrito a los sentimientos negativos o a la exaltación que las emociones le generan. Conocer sus fortalezas y debilidades permite capitalizar lo que se hace bien y trabajar en lo que falta. En esta búsqueda, el líder debe conocerse a sí mismo psíquicamente (emociones) e intelectualmente (capacidades).[33]

Nunca pensó él que un ser humano podía encolerizarse tanto.

Bruno Traven, Canasta de Cuentos Mexicanos

---

[33] Según Baruch Spinoza, las pasiones son constitutivas de la naturaleza humana. Son plenamente naturales y sólo a partir del reconocimiento de ellas se puede acceder de manera efectiva a un conocimiento verdaderamente racional. Probablemente se impulsa la educación de la razón y la negación de las emociones ya que la educación es un mecanismo de amplia socialización. Se ha exaltado la racionalidad como cualidad definitoria del género humano creyendo que su potenciación conduciría inevitablemente al control de las emociones. Pero el tiempo ha demostrado que la negación de la emoción no constituye el camino más eficaz para regularla y que el intelecto suele estar más al servicio de las emociones que las emociones al servicio del intelecto. *In* Alfonso Savater, *op. cit.*, p. 97.

El humor del presidente

En vísperas de las elecciones presidenciales del 2011 en el Perú, el candidato a la presidencia Pedro Pablo Kuczynski, (PPK), tuvo un encuentro con un periodista quién le hizo la pregunta: ¿se dice que uno de sus candidatos al congreso sería asesor del Sr. Cataño (que se decía vinculado al narcotráfico)? PPK sin contener su irritación respondió rojo de ira: "*No, noo, noo, noo, noo, noo, noooo*". Para las elecciones del 2016, PPK volvería a reincidir con sus emociones cuando otro periodista le preguntó si renegociaría los contratos de gas. Dejando aflorar su molestia, encaró al periodista y le dijo: "*A mí lo que realmente me sorprende es la ignorancia de la pregunta que usted hace. Yo voy a ser bien agresivo: ¡usted es un ignorante!*", le increpó. Demás está decir que fue duramente criticado por el gremio periodístico.

Faltando dos semanas para la primera vuelta de las elecciones del 2016, calificó a Verónika Mendoza, candidata de la izquierda, de "*una media roja que no había hecho nada en su perra vida*" [Sic]. Las críticas no se hicieron esperar y Mendoza lo igualó en el segundo lugar en las encuestas electorales. Sin embargo PPK, con 21.01%, logró pasar a la segunda vuelta peleando cada voto con Mendoza, quien ocupó el tercer lugar con 18.78%. El problema fue que, al haberla vilipendiado en primera vuelta, PPK no pudo pedirle a Mendoza y a sus partidarios que voten por él para ganar la segunda vuelta. Ergo, con una confirmada inteligencia cognitiva, PPK había olvidado lo más importante para confirmar su liderazgo: el control emocional.

Disciplina

La posición de líder no se logra repentinamente y por casualidad. Detrás de su labor hay un trabajo que implica una disciplina diaria, muchas veces férrea e inflexible. Quienes hayan logrado el éxito han debido hacer una profunda reflexión sobre su predisposición a la disciplina.

El hombre que se entrega de lleno a su menester, si es un genio se convertirá en un hombre prodigioso; si no lo es, la tenaz aplicación al trabajo lo elevará por encima de la media.

Diderot

La puntualidad, por ejemplo, es una característica de la organización y la disciplina. Imagine usted llegar a las 11 hrs para dar una conferencia prevista a las 10 hrs. Imagine también que en esa conferencia participan 500 personas que llegaron a la hora indicada de inicio y que cada persona asistente, gana en sus trabajos en promedio 2 dólares por hora.

El haber esperado al conferencista implica una espera de una hora. Si a eso le suma 2 horas de desplazamiento a la reunión y regreso a casa, tenemos una pérdida de 3 000 dólares sólo por este retraso. Este cálculo llevado a la dimensión de un país, genera una pérdida irreparable para las economías. Así, la convivencia social sería imposible sin un mínimo de disciplina horaria. Habría que tomar ejemplo de los astros y su ordenado movimiento, que permite a las estaciones del año llegar puntuales a su cita, consiguiendo que este mundo avance dentro de cierta regularidad necesaria para la vida. De la misma manera, el líder es como ese sistema astral alrededor del cual giran las actividades que él proyecte, consolidando orden y convicción. Porque, sin disciplina no hay constancia, y sin constancia no hay éxito.

Controle sus emociones

El que domina su cólera, domina a su peor enemigo.

Confucio

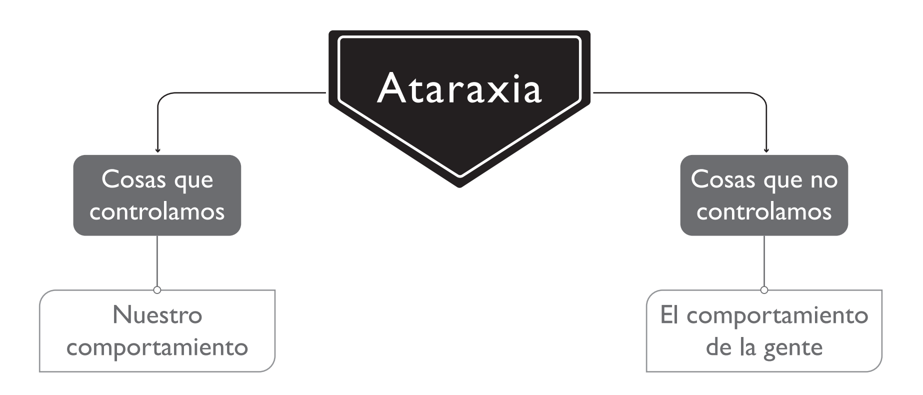
Los estoicos buscaban en medio de los padecimientos de la existencia, la paz del alma y la virtud (*areté*), mediante la imperturbabilidad (*ataraxia*). La insensibilidad estoica (*apatheia*) implicaba ser libre de

todas las pasiones sin que esto significase una pasividad total del comportamiento. La apatía era, en efecto, la conquista luego de un constante entrenamiento sobre su propia persona. Esta indiferencia emocional permite al líder luchar y resistir; sentir dolor físico, injusticia, ultrajes, golpes bajos pero sin ceder a la pasión, sin perder la ecuanimidad, guardando la ponderación en gestos y palabras frente al agente provocador.

Todas las situaciones críticas tienen un relámpago
que nos ciega o nos ilumina.

Víctor Hugo, Los Miserables

Así, podemos ejercer un control sobre nuestro carácter y personalidad, para saber cómo actuar y reaccionar. Pero, ¿y qué hacemos con el comportamiento de los demás? Epícteto, un representante del estoicismo, nos aporta la respuesta. Según él, la experiencia humana podía dividirse en las cosas que controlamos y las que no. Él aconseja que no debemos ocuparnos emocionalmente de las cosas que no controlamos ya que son innumerables. Una de ellas es el comportamiento de la gente. Fig. 3:



Por tanto, para reducir la angustia y lograr distancia con respecto a situaciones desestabilizadoras, consecuencia del comportamiento

de la gente, debemos concentrarnos en lo que controlamos efectivamente. Y lo que podemos controlar es nuestro carácter y reacción emocional frente a un ataque externo.

Debilidades

Hay que imponer nuestra voluntad a nuestras debilidades.

Carlos Slim

Identifica tus puntos sensibles

Aquiles era hijo de la diosa Tetis y de Peleo, rey de Tesalia. Cuenta la leyenda que al nacer, su madre lo sumergió en la laguna Estigia, para que fuese invulnerable. Pero su talón no fue sumergido ya que era por donde lo tenían agarrado. Precisamente allí fue herido por la flecha de Paris, otro gran guerrero, cuyo arco estaba guiado por Apolo, enemigo de Aquiles, quien se aseguró que la flecha acertara en su única parte vulnerable: el talón. Esta historia ha llegado hasta nuestros días y se comenta cuando alguien aparentemente fuerte, no sólo en lo físico sino también en personalidad, tiene una debilidad que le puede ser fatal.

Lo que no me mata, me hace más fuerte

Nietzsche

Todos podemos tener un punto sensible el cual, de ser conocido por un adversario constituye la mejor arma para un ataque artero. En consecuencia, es necesario analizar nuestra vida pasada y presente, en su sensibilidad y sentimientos profundos, identificando correctamente esos puntos, para dominarlos con la debida atención psicológica y hacer de ellos una fortaleza. Es allí donde la capacidad de controlar nuestras emociones deberá ser reforzada.

Del cortex al neocortex y viceversa

El reconocido periodista Pedro Ferriz de Con, quien había manifestado su deseo de ser presidente de México en 2018, fue invitado a dar una conferencia en la Universidad Autónoma de Nuevo León. Terminada su conferencia tuvo la pregunta de un estudiante, planteada en estos términos: ¿*Cómo piensa serle fiel a la nación*…? El doble sentido de la pregunta en sí, hacía alusión a un episodio de infidelidad ocurrido en septiembre de 2014 de Ferriz de Con.

Este, visiblemente molesto, en la primera parte de su respuesta increpó al estudiante diciéndole "*no seas pendejo*", transándose con él en una riña verbal.[34] Por esta primera parte de su respuesta fue abucheado.

Mientras el intercambio de palabras continuaba, Ferriz de Con pudo elaborar una segunda parte de su respuesta, un tanto más calmada: *"Te voy a decir una cosa: los seres humanos nos equivocamos. Sabes qué hice yo, yo me equivoqué y si fuera político yo hubiera dicho a ti y a cualquiera: no te metas en mi vida privada, porque es mi vida privada y te vale madres"*.

Terminó diciendo que una cosa es la nación y otra cosa es su vida privada: "*A la Nación de manera profesional no le he fallado y nunca le fallaré*". Por esta segunda parte de su respuesta, el periodista fue aplaudido. Pedro Ferriz de Con se encontraba aquí en una situación de ataque a un punto sensible y no se había preparado.

Razón por la cual, la primera parte de su respuesta siguió una lógica reactiva y epidérmica, con un encadenamiento de sucesos negativos que no pudo detener, debido a que la emoción violenta bloqueó otro tipo de posibles y mejores reacciones, como la segunda parte por la que fue aplaudido.

---

[34] Dicho de una forma despectiva e insultante, en México la palabra "pendejo" tiene el significado de tonto o torpe.

La gente que reacciona de manera violenta o que no logra que la calma acompañe su reacción, indica que no ha trabajado sus puntos sensibles.

Identifique el objetivo del agente provocador

Cualquier persona capaz de enfurecerte, se convierte en tu capitán.

Epicteto

El ser invulnerable no es aquel que escapa a los golpes, sino aquel que no es lastimado. Pues sí. Para un líder, lucir impasible no significa ser insensible ya que no es de piedra. El líder siente, por su alto sentimiento de justicia, pero impide la transformación de la emoción en pasión o reacción violenta.

Para lograr su objetivo, el agente provocador intentará mermar su autoestima y herirlo emocionalmente, para desestabilizarlo y generar una reacción violenta, sea en palabra o acto. Frente a estas situaciones, Johan Cruyff solía decir "la gente que no está a mi nivel, no puede afectar mi integridad". El mítico jugador de fútbol no sólo hacía referencia a sus éxitos como campeón, sino que también a su alta autoestima y control emocional que lo llevó a ser el líder indiscutible de la "Naranja mecánica", aquella selección de Holanda que iluminó el Mundial de 1974 con su fútbol total. Como él, blinde su autoestima con un alto nivel de confianza en sí mismo.

Que su liderazgo brille sin necesidad de opacar a alguien.
Sea como el sol que alumbra y da calor por donde va,
incluso a las nubes que se le ponen delante.

Carlos Jaico

Ceder a la cólera o la ira le hará presa fácil de quien lo puso en ese estado y manipulable a voluntad. Al dejar los impulsos aflorar,

la respuesta será violenta, pero con esto no habrá ganado mucho ya que el objetivo era verlo responder acaloradamente y fuera de sí.

Tener claro el objetivo que persigue el agente provocador, reducirá el impacto emocional sobre su persona. Si la situación es previsible, conozca el perfil del agente provocador al que se enfrenta. Estudie su manera de expresarse, sus calificativos preferidos, sus maneras y gestos sin olvidar sus puntos débiles, ya que de seguro los tiene. A partir de allí, la fortaleza mental con la que haga frente será mayor al tener una distancia de avance. Mejor aún, componga escenarios e idee posibles respuestas, si es que ha decidido responder. No olvide que la mejor respuesta contra un ataque verbal no es la violencia. Muy por el contrario, son las respuestas cortas, claras y bien expuestas.

El cansancio es mal consejero

El que no tiene dos terceras partes de la jornada para sí mismo, es un esclavo, sea lo que sea, político, comerciante, funcionario o erudito.

Friedrich Nietzsche

Tanto el cuerpo como el intelecto tienden a reaccionar diferentemente si nos encontramos en un estado de cansancio o totalmente reposados. Esto, debido a que una intensa y sostenida actividad puede llevarlo a situaciones de estrés impidiéndole recuperar fuerzas y avanzar.

Un cuerpo en un estado de cansancio con días poblados de estrés, huye de las cosas que le agradan poco. Vendrán las rápidas y epidérmicas reacciones, la ansiedad, la sensación de urgencia y la irritabilidad. Allí, no habrá lugar para la diplomacia y las palabras o gestos podrían salir sin filtro. Si está viviendo estos síntomas, es porque el estrés está minando su resistencia física y mental. Más aún

en situaciones de presión y cansancio o que se encuentre acorralado por la situación sin saber por dónde empezar, de todas las responsabilidades que le esperan. Es importante que usted identifique este momento, antes de pasar al modo defensa y el cerebro reptiliano tome el control de sus reacciones. Luego de esto, tome las medidas profesionales para recuperar su estado físico y mental óptimo.

Gran descanso es estar libre de culpa.

Marco Tulio Cicerón

La velocidad con la que el mundo va tampoco ayuda a recuperarse física y mentalmente. Es más, le hará pensar que debe estar a disposición las 24 horas, 7 días sobre 7. Hoy con la existencia de celulares, su uso se ha vuelto obsesivo siendo la accesibilidad constante y difícil de limitar. Sus colaboradores deben saber que es una persona accesible pero no infinitamente. A menos que deba afrontar horarios nocturnos o exclusivos, piense que nada malo podrá pasar que no haya podido ser previsto.

Ocho horas de sueño, evitando cenas copiosas en las noches, dejando espacio para actividades recreativas, y evitando las pastillas para dormir, es la clave para un óptimo liderazgo. Incluso luego del mediodía, una siesta de 15 minutos para atacar con mayor fuerza la segunda parte del día es primordial. Grandes empresas en el mundo ya lo hacen, acondicionando ambientes que favorecen las siestas para sus colaboradores. Coma sano, evitando la comida llamada "chatarra", en horarios regulares y si es posible acompañado.

La emoción es pasajera, la reacción es duradera

Perder la paciencia es perder la batalla.

Mahatma Gandhi

¿Ha visto alguna vez el bambú cuando sopla el viento? Si todavía no lo ha apreciado, sepa que la resistencia y dureza del bambú sobrepasa a la del roble, siendo capaz de resistirlo todo. Al encuentro con el viento más fuerte, el bambú sólo se inclinará hacia atrás lo suficiente, acomodando su forma dejándolo pasar, para enseguida recuperar su posición erguida. Su flexibilidad no hará ninguna resistencia al temporal. Sólo lo dejará pasar ya que conoce la fortaleza de sus raíces. Es así que nuestra reacción debe ser frente a la emoción, por más fuerte que esta sea.

Fortalezca sus bases emocionales como el bambú y no se quebrará ante la menor ventisca. Su estado de ánimo será robustecido y estará logrando que la emoción sea de verdad pasajera. De mantenerse rígido frente al ataque, sólo estará poniendo su cuerpo y emociones como blanco ideal para la invectiva. Sea flexible como el bambú y que su fortaleza emocional alcance esa misma resistencia. Esto le permitirá tomar óptimas decisiones teniendo el panorama más objetivo y despejado posible. Recuerde que ninguna emoción violenta es duradera, a menos que usted lo quiera.

No dejes que se muera el sol sin que hayan muerto tus rencores.

Mahatma Gandhi

Recuerde también que por más duro que haya sido el ataque, este no debe anidarse en su alma, ni mucho menos en su mente. Conservarlo innecesariamente en sus pensamientos sería reforzar el efecto nocivo del ataque. Encontrar el sueño reparador con emociones negativas sería imposible. Por tanto, haga el debido análisis de lo ocurrido.

Convérselo con sus colaboradores y obtenga de ellos respuestas argumentadas. Verá que las soluciones vienen y los planes de contingencia afloran, uniendo más a sus colaboradores en el trabajo en equipo.

Reaccione cortesmente, sobre todo para quienes lo observan

De manera general, el objetivo del agente provocador será que se le responda rápida y violentamente, con la finalidad de hacer recaer un ataque sobre su persona y finja la victimización. Hacerse la víctima de su respuesta a un ataque que él mismo provocó, simulando una agresión es una situación típica de estas situaciones.

Royal y Sarkozy

El debate televisado por la presidencia de Francia del 2 de mayo 2007, entre Ségolène Royal y Nicolas Sarkozy, fue percibido como el último evento capaz de modificar las encuestas favorables al segundo. Sarkozy, conocido por su temperamento explosivo debía evitar el menor error y apareciendo tranquilo y sereno. Por el contrario, Royal debía revertir la situación pasando a la ofensiva.

Para lograrlo, ella no dudó en desencadenar la discusión acusando a Sarkozy de practicar la "inmoralidad política" al haber eliminado como primer ministro la educación de los niños discapacitados. Imperturbable, Sarkozy se limitó a pedirle que "se calme". Este fue el intercambio:

- Nicolas Sarkozy: *Cálmese…*
- Ségolène Royal: *¡No, yo no me calmaré!*
- Nicolas Sarkozy: *No muestre el dedo con el índice apuntando porque francamente, quisiera decirle…*
- Ségolène Royal: *No, yo no voy a calmarme. Yo no me calmaré porque…*
- Nicolas Sarkozy: *Para ser presidente de la República, hay que ser calmado.*

Et voilà que Nicolas Sarkozy, con esta última frase no se estaba dirigiendo a su adversaria. Estaba dando un claro mensaje al pueblo francés sobre la capacidad emocional de Ségolène Royal. En suma, le había dicho sutilmente a 20 millones de espectadores, que ella no tenía la calma necesaria para asumir una responsabilidad como la presidencia. Nicolas Sarkozy fue ampliamente elegido presidente con 53,06% contra Ségolène Royal con 46,94%.

Quien vea al líder en un estado reactivo emocional, no tendrá el mejor de los conceptos sobre su capacidad para afrontar situaciones difíciles. La pérdida de credibilidad es consecuencia de actuar con una emoción descontrolada. Por el contrario, un líder que responde mal a las preguntas del agente provocador o periodistas incisivos que le tengan cierta inquina, o que reacciona desaforado ante una determinada circunstancia, verá su imagen deteriorada.

A piedra suelta ya no hay vuelta

Así reza el refrán, lo cual significa que una decisión o respuesta dirigida por impulsos no tiene retorno. Lo que fue dicho, dicho está y será incluso fundamento para que la agresión continúe. Luego los daños se miden en el impacto de nuestra reacción.

Las causas que motivan estas emociones en general se crean para generar respuestas negativas y perturbarnos de nuestra visión y misión. Al entrar de lleno en una emoción violenta, perdemos de vista nuestros objetivos, perdiendo tiempo, energía y sobre todo seguidores.

Las consecuencias de la cólera son mucho más graves que sus causas.

Marco Aurelio

Usted debe saber que sus reacciones serán criticadas, cuestionadas, incluso distorsionadas y en el peor de los casos vapuleadas, lo cual

implica un alto grado de estoicismo, en el sentido que usted debe separar las influencias externas de sus emociones. La pasión, el enojo o la ira como consecuencia de un agravio o vejamen, puede llevarlo a extremos fuera de la debida ecuanimidad, sin que pueda permanecer sereno o impasible ante el ataque.

Manténgase firme sin dejar el *qué dirán* influir en su reacción. Especular lo que otros pudieran pensar es un ejercicio azaroso que lleva a decisiones inadecuadas. Reaccionar airadamente con el objetivo de desahogarse o impresionar a terceros puede tener el efecto contrario. Por tanto, no se debe responder ni rápida ni violentamente. A través de su respuesta a la provocación, se debe enviar un mensaje a quienes lo observan. Esto demostrará un mejor dominio del espacio y la escena, dando una clara explicación a quienes lo observan, probando las intenciones y puerilidad del agente provocador así como lo injusto de su ataque.

Lograr esta distancia emocional no significa acostumbrarse a los ultrajes. Zenón de Elea, habiendo sido maltratado de palabras, se indignó mucho y como le preguntaron por qué se indignaba, respondió: “Si no me indigno, y me acostumbro a los ultrajes y desprecios, tampoco me alegraré de los loores”. Es allí que el líder demuestra su dignidad, al no dejar apocarse por las conductas impropias de sus adversarios.

La palabra precisa tal vez sea efectiva, pero ninguna palabra jamás ha sido tan efectiva como un silencio preciso.

Mark Twain

Ser impasible no es ser insensible. Ser impasible es darse el tiempo para administrar sus emociones y pensar en la mejor estrategia para salir de esa situación, y no responder es una buena manera de responder. Si ha escuchado alguna vez decir “el que calla otorga”, no

debe tomarlo literalmente. Es una manera que nuestra idiosincrasia ha encontrado para acusar, desprestigiar o tomar la ventaja en un debate sin tener argumentos sólidos. Usted no está obligado a responder, y debe ver esta situación a través de los ojos de Aristóteles, para quien el silencio es también una opinión.

Separe la vida profesional de la vida familiar

El desempeño profesional y la vida familiar del líder deben ser claramente definidos. Ambas actividades no deben juntarse ni traspasar el umbral de su hogar. Sucede frecuentemente que este ejercicio, simple en apariencia, es difícil de lograr.

Sin embargo, es necesario ya que la carga emocional de los problemas en la vida profesional podría entrar en la vida familiar y no salir más. Es aconsejable entonces que los temas profesionales se queden en la puerta de la casa, donde podrá retomarlos al día siguiente al salir. Hacerlo es una necesaria higiene mental, ya que logrará tener en ambos lugares la concentración que necesita cada actividad de su vida. No hacerlo, sería traer al hogar conflictos profesionales que sus familiares no entenderían ni menos querrán saber.

Se debe comprender que nuestros familiares tienen su propia inteligencia emocional y problemas propios que arreglar, lo cual necesita la estabilidad necesaria para desarrollarse. La pareja sentimental sería la persona ideal para poder compartirle temas ligados a su actividad de líder.

La fortaleza mental de la pareja sentimental

Por donde se mire se habla del líder por sí mismo, como un ser solitario, sobrehumano y empinado en un pedestal. Se habla de él en singular y sin estar unido a alguien, dando por descontada su estabilidad

afectiva. Sin embargo, una persona con responsabilidad de liderazgo no podría vivir sola y sin compañía. Persistir en el perfil del líder solitario sería quitarle una parte importante de estabilidad en su vida.

Es aquí donde el líder debe contar con el apoyo necesario de su pareja sentimental, con la cual podrá compartir las duras batallas como un solo cuerpo, y de donde saldrá la energía necesaria para continuar. Dicho esto, grandes carreras se han frustrado por una pareja sentimental demasiado intrusiva, incomprensiva, egoísta, celosa, inconfidente y con un gran déficit de estabilidad emocional.

Siendo un personaje público, el líder debe tomar en cuenta este punto antes de embarcarse en una relación sentimental o, si ya lo está, explicar claramente las limitaciones o sacrificios que su labor conlleva.

Los celos, por ejemplo, van a aislar de tal manera al líder que nadie se le querrá acercar y lo hará presa de situaciones en las que deberá explicar lo inexplicable. Una pareja inconfidente podría poner en riesgo secretos de negocios o estrategias. Una vida así es imposible en el mediano y largo plazo, y hará que el líder decaiga en sus labores y eficacia. El impacto es importante a nivel de la estabilidad emocional, la cual debe orientarse a la solución de problemas profesionales, no para ocuparse de problemas sentimentales insolubles.

Pero así como el amor te corona, también te crucificará,
lo mismo que te ayuda a crecer, también te poda.

Franz Kafka, La metamorfosis

Hasta que la vida nos separe

Un reputado economista con quince años de casado, era un alto dirigente en un partido político. Las mejores expectativas lo hacían

candidato a la alcaldía para luego dar el salto a presidente de la República. Faltando tres meses para las elecciones internas en su partido, que lo llevarían luego a presentarse como alcalde de la ciudad, sucedió algo inesperado. Una noche, millones de televidentes vieron en el noticiero las imágenes de un fuerte altercado entre él y su esposa, en pleno centro de la ciudad. Ambos terminaron en la delegación policial y las denuncias por agresión, de una y otra parte, no se hicieron esperar.

Al día siguiente y para hablar sobre su tema conyugal, fue invitado a un programa de televisión y contó lo que ya la ciudadanía imaginaba: Problemas con su esposa y, pese a tener dos hijos, la estabilidad en su pareja no se había logrado. Los celos eran un problema recurrente y cada foto con alguna simpatizante era motivo para un enfrentamiento interminable y discusión.

Las terapias de pareja nada habían arreglado. Sólo el amor que él le tenía los mantuvo unidos. En ese mismo programa, anunció su separación definitiva. Pero era demasiado tarde. Sólo logró 3% de los votos en las elecciones internas. Su carrera fue decayendo y para las elecciones presidenciales nadie lo llamó. Su promisoria carrera política a sus 46 años nunca pudo reflotar.

El complemento de estabilidad afectiva del líder lo cumple su pareja sentimental, cuya estabilidad emocional debe ser igual o mayor para comprender la magnitud de su labor.

COMPETENCIAS SOCIALES

Las competencias sociales corresponden a las habilidades y estrategias socio-cognitivas con las que cuenta una persona en sus relaciones sociales. Esta competencia permite comprender y adaptarse al entorno social en el que vive. En ella podemos incorporar formas de comportamiento individual que capacitan a las personas para

convivir en una sociedad multicultural, como es la nuestra en América Latina, relacionarse con los demás, cooperar, comprometerse y afrontar los conflictos. Fig. 4:



Adquirir esta competencia supone ser capaz de ponerse en el lugar del otro, aceptar las diferencias, ser tolerante y respetar los valores, las creencias, las culturas y la historia personal y colectiva de nuestros conciudadanos.

Inteligencia emocional externa

Lo difícil no es vivir con las personas, lo difícil es comprenderlas.

José Saramago, Ensayo sobre la ceguera

Nuestros colaboradores

La inteligencia emocional externa, es la capacidad de comprender, controlar e interpretar las emociones de nuestros colaboradores. Para este análisis, el líder debe identificar cuáles son los intereses que mueven al colaborador.

Asimismo, el líder debe ser consciente de las variables emocionales que coexisten entre sus colaboradores, ya que de este dependerán en buena medida los resultados. Una vez conocido el clima emocional, debe saber potenciar las habilidades de cada uno de sus colaboradores para conseguir que ellos tengan una vida emocional satisfactoria, que les ayude a lograr sus objetivos personales.

Conocer a un hombre y conocer lo que tiene dentro de la cabeza, son asuntos distintos.

Ernest Hemingway

En esta etapa es importante apoyar a sus colaboradores a fijar con ellos objetivos y expectativas. Eso sí, sin abrumarlos. Recuerde que quien mucho abarca poco aprieta. Incluso, el líder debe intuir que un colaborador con un ánimo inicial a tope, que se fije objetivos excesivamente altos de alcanzar, puede terminar por frustrar al colaborador y desmotivarlo.

De la misma manera, objetivos demasiado bajos, que no incitan a dar lo mejor de sus colaboradores, puede ser igualmente de frustrante y desmotivador. Fije objetivos específicos y alcanzables según sus disponibilidades, los cuales deberá lograr de manera progresiva. A medida que los colaboradores logren los objetivos, el líder podrá incrementar el nivel de competencias. En este marco, tenga en cuenta que diversas situaciones pueden menoscabar su motivación y productividad. Luego, para un mejor resultado, brinde la debida retroalimentación, de manera habitual y positiva. De no hacerlo, habría poca información y comunicación sobre el desempeño, sin tener idea de saber si se está procediendo bien o mal. Esta es una importante vía para potenciar la fortaleza mental en sus colaboradores y por ende del equipo.

La fortaleza mental de nuestro equipo

En todo equipo hay una atmósfera propia que se palpa y respira; un campo energético que puede ser sentido por cada uno de los colaboradores e incluso por las personas que observan al equipo desde fuera. Esto se traduce por ejemplo, a cada fin de campeonato en los deportes de equipo, cuando se dice que "al

equipo le faltaba liderazgo". Estas palabras traducen la distancia personal y de objetivos que existía entre los participantes. No alcanzaron a unirse en torno al objetivo y cada uno seguía un objetivo personal.

El líder debe identificar el clima emocional de su equipo, y si aún no lo hay debe influenciarlo. Un clima emocional tenso, distante, irrespetuoso o agresivo es característico de un equipo sin la fuerza mental propia para trabajar y lograr los objetivos. En ese caso, es importante lograr la unión de sus colaboradores. Para esto, los procedimientos de trabajo y organización deben ser identificados correctamente, así como los intereses del equipo en su conjunto.

Así, el líder debe identificar los grupos o cabezas al interior del equipo. Sucede que ellos, pueden manejar sus propios objetivos y manipular al equipo, impidiendo su unión. Si existen grupos al interior del equipo, sólo deben impulsar la competitividad. En estos grupos, usted debe analizar si su actitud es positiva o negativa. Si es positiva, explicarles la visión y misión de manera que ellos puedan ser quienes las transmitan al equipo. Si es negativa, disipar la mala influencia haciéndoles ver que esa conducta va en contra de los objetivos del equipo. El objetivo es que esta mala influencia pueda encaminarse positivamente.

Allez la France

En el mundial de fútbol de Francia 1998, el entrenador Aimé Jacquet se apoyó en el liderazgo positivo de Zinedine Zidane para conducir al equipo de Francia. El liderazgo de Jacquet unido al de "*Zizou*" influenció eficazmente al equipo el cual, pese a ser duramente criticado por el periodismo, se mantuvo unido y pudo alzarse con la copa.

Doce años después, lo contrario le sucedió al entrenador Raymond Domenech quien no pudo apoyarse en el liderazgo de Thierry Henry, campeón en 1998. Domenech era criticado por no haberle dado al equipo de Francia, en las palabras de Henry, "ningún estilo, ninguna idea directriz y ninguna identidad". Dos liderazgos, fuertes y opuestos, que no pudieron funcionar y que Domenech, como entrenador, no había podido evitar a tiempo la confrontación. Peor aún, el equipo detrás de Henry hizo la primera huelga de entrenamiento que se conozca, estando ya en la ciudad de Knysna, en África del Sur. La desunión imperó y ambos liderazgos opuestos impidieron pasar, al menos, la primera vuelta de las eliminatorias.

Importante es reconocer las habilidades de cada uno de sus colaboradores, porque cada uno de ellos debe ser bueno en lo que haga, apoyando sus iniciativas e ingenio sin subestimarlos.[35] Permitir colaboradores con durable inhabilidad implicaría que su presencia no va dirigida hacia la consecución de los objetivos. La mejor comunicación será necesaria para cerciorarse que los colaboradores han comprendido lo que se espera de ellos. El equipo que no lo tenga, será sólo un grupo humano sin visión ni misión comunes.

Esta atmósfera positiva es la fortaleza mental del equipo, lograda a través del tiempo y trabajo mancomunado, que influye en la motivación. Un equipo fuerte mentalmente es mucho más competitivo, y soporta mejor los embates y vicisitudes que puedan ocurrir.

---

[35] El Síndrome de Procusto, nombre de origen mitológico, identifica la incapacidad para reconocer las ideas de otros. El miedo a ser superados, la envidia o mediocridad pueden llevar a algunos líderes o jefes a bloquear las iniciativas, aportes e ideas de sus colaboradores, ya que esto evidenciaría sus deficiencias.

Agentes externos: nuestros (estimados) adversarios

Ladran Sancho, señal que avanzamos.

Miguel de Cervantes Saavedra, El Quijote

Por la labor pública que lleva adelante el líder, la aparición de adversarios (o enemigos) es inevitable. Conocidos o desconocidos, los adversarios son producto del camino de vida que sigue el líder. Cada decisión que tome, buena o mala, tendrá su lote de enemistad sea personal, cultural o intelectual. Sepa ante todo que si los adversarios aparecen es porque usted está haciendo algo bueno, útil o demasiado grande para ellos. Créalo, sin esto nadie prestaría la menor atención a lo que usted hace.

Entonces, si decidió ser líder tendrá que lidiar con adversarios de toda talla y proveniencia que aparecerán sin ser invitados e intentarán obstaculizar su camino. Son en cierta manera ineludibles, pues forman parte de lo que usted proyecta socialmente.

Un enemigo es un amigo que no lo sabe

Si usted ha visto a sus adversarios como un peso con el cual cargar, desde hoy su perspectiva deberá ser diferente. Para esto, viene en apoyo Umberto Eco, filósofo italiano, quien en su ensayo *Construir al enemigo*[36], reflexiona sobre la importancia de tenerlo: *"Tener un enemigo es importante no sólo para definir nuestra identidad, sino también para procurarnos un obstáculo con respecto al cual medir nuestro sistema de valores y mostrar, al encararlo, nuestro valor. Por lo tanto, cuando el enemigo no existe, es preciso construirlo."*

[36] Umberto Eco, Construir al enemigo, Ed. Lumen, 2012, pp. 14-15.

Con este ensayo, Umberto Eco nos libera de la culpa de cargar a cuestas adversarios de todo tipo; nos brinda incluso una razón para tenerlos: sin ellos careceríamos de identidad. Habría un vacío existencial, sin avances ni logros al vivir sin referencias palpables de lo que hacemos, de nuestros actos. Un adversario puede incluso indicarnos dónde estamos fallando y qué es lo que debemos cambiar.

Los ejemplos confirman esta necesaria presencia que hizo surgir la mejor creatividad de quienes la vivieron; en la alta costura Coco Chanel y Elsa Schiaparelli, en la informática Bill Gates y Steve Jobs, en la ropa de deporte Adidas y Puma (de los hermanos Adolf y Rudolf Dassler), en el cine Luchino Visconti y Federico Fellini, en las bebidas gaseosas Coca Cola y Pepsi, en el tenis Andrea Agassi y Pete Sampras; a lo mejor la magia y genio de los nombrados no hubiesen aflorado. Incluso en el fútbol la rivalidad entre Pep Guardiola y José Mourinho. Este último expresa: *"Prefiero tener enemigos, me ayuda a mantener la concentración. Especialmente cuando estás en un momento de éxito y tienes tendencia a relajarte: si escuchas rumores, si sientes que están tratando de aprovechar de un tiempo de angustia. Esto ayuda. Sí, prefiero tenerlos."*

Para él, incluso buscar enemigos en los rivales, árbitros o en la prensa es una táctica de motivación hacia sus jugadores. Así fue que logró sus mejores títulos en el Porto, Chelsea, Inter y el Real Madrid. Y qué decir de la identidad de Suiza, país de 7 millones de habitantes y primera en competitividad mundial, la cual no hubiese existido tal y como la conocemos sin las amenazas de poderosos vecinos que la rodeaban como Alemania, Austria, Francia o Italia.

Así, en el liderazgo, un enemigo es un amigo que no lo sabe debido a que orientará su accionar a superarlo. Tratará de mostrar sus fallas pero, cual diamante en bruto, él no sabe que cada vez irá

haciendo de usted algo mucho mejor. Como líder usted debe tomar esta oportunidad para avanzar, crecer e innovar.

El líder elige a sus enemigos, no lo contrario

Parecerá contradictorio pero no todo enemigo puede ser calificado como tal. El enemigo siempre lo elegirá a usted primero, luego es usted quien hace la selección y decide conservarlo. Así, no cualquiera puede ser elegido como enemigo. Se diría que es un estatus particular, ya que quien acceda a esta posición tendrá su mejor atención y cuidado.

La razón es que hay enemigos que nos ayudan a superarnos, otros no. Un buen enemigo es aquel que le hace ver sus defectos o puntos donde mejorar, no aquel que le difama, agrede o insulta gratuitamente. Este último no es un enemigo, es simplemente un ser humano irracional, indigno, inseguro de sí mismo u obrando por fines subalternos. Según Schopenhauer[37], hablando del principio del honor, ese sujeto tenderá a agredir más fácilmente a una persona pues los opuestos se repelen y la contemplación de cualidades de orden superior suele suscitar la furia callada del sentimiento de inferioridad. Su afirmación es completada por un apropiado poema de Goethe:

¿Por qué te quejas de tus enemigos?
¿Acaso alguna vez podrás hacerte amigo
de aquellos para quien un ser como
el tuyo constituye un tácito reproche permanente?

Goethe, Diván de Oriente y Occidente

---

[37] Arthur Schopenhauer, Aforismos sobre el arte de vivir, Alianza Editorial, Madrid 2015, p. 124.

Por tanto, no merece que usted desperdicie su valioso tiempo. Preocúpese de aquellos enemigos que valgan la pena.

Abraham Lincoln, el estadista

El líder que aúna sus enemigos elegidos a un proyecto puede lograr mejores resultados. Consolidar esta colaboración requerirá buscar un enemigo externo para unificar las fuerzas en la consecución del objetivo.

La historiadora Doris Kearns Goodwin, en su libro "*Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*"[38], relata la importante decisión tomada por Abraham Lincoln, al ser elegido en 1860 como el 16to presidente de los Estados Unidos de Norteamérica. La sorpresa fue de talla al pedir a sus rivales en la elección, William H. Seward, Salmon P. Chase y Edward Bates, a que formaran parte de su gabinete. Para Lincoln era necesario unir las fuerzas bajo su liderazgo y ganar la guerra civil que había estallado. La idea fue de nominar a los mejores para la gran tarea de gobernar un país al borde de la división.

Este es un claro ejemplo de inteligencia emocional externa, la que opta por tener a sus enemigos cerca y vigilarlos, en lugar de tenerlos lejos y sin saber lo que están complotando.

Elijo a mis amigos por su buen aspecto, a mis simples conocidos por su buen carácter y a mis enemigos por su buena inteligencia.

Oscar Wilde

---

[38] Doris Kearns Goodwin, Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln, ed. Simon & Schuster, 2005.

Muchas veces las críticas más ásperas vienen de quienes no han ejercido responsabilidad o liderazgo alguno. Para el adversario, las teorías y abstracciones forman parte de sus principales argumentos. La realidad es totalmente diferente y, como dirían en Perú, "una es con guitarra y otra es con cajón". Una cosa es hablar, otra cosa es hacerlo. Así, en el gobierno muchos de los que podrían criticar medidas, deberán ahora decidir y enfrentar al mismo tiempo las críticas.

La cohabitación francesa

Al varón sabio más le aprovechan
sus enemigos que al necio sus amigos.

Baltazar Gracián, Oráculo manual y Arte de la prudencia

En Francia, la III Cohabitación[39] fue impulsada por Jacques Chirac (Jefe de Estado) quien disolvió el congreso, permitiendo que la izquierda pueda tener la responsabilidad de gobierno. Así, el 2 de junio de 1997 Jacques Chirac, presidente, nombró como primer ministro a Lionel Jospin del partido socialista (Jefe de gobierno).

La estrategia fue interesante ya que obligó a la oposición de izquierda a regresar al gobierno, sin saber que ésta favorecería más a Jacques Chirac. Luego de las elecciones, y viendo el desempeño del primer ministro Lionel Jospin, y con la cercanía de las elecciones presidenciales de abril de 2002, Jacques Chirac comenzó con sus críticas hacia su primer ministro. Empezó hablando de una cohabitación "constructiva" en 1999 a una "falta de voluntad" del primer ministro para "actuar en materia de seguridad" y "llevar

[39] Desde marzo de 1986, Francia tiene un sistema de cohabitación de gobierno. Esto significa que el poder ejecutivo está dirigido por dos personas de diferentes partidos políticos, el Jefe de Estado (presidente) y el Jefe de Gobierno (primer ministro).

adelante las reformas necesarias”. En suma, Jacques Chirac dejo entrever que la izquierda no había sido la mejor elección.

En la primera vuelta de las elecciones, Jacques Chirac había logrado eliminar su contrincante de izquierda ya antes de las elecciones, para verlo casi desaparecido en segunda vuelta, donde enfrentaría a Jean-Marie Le Pen. Jacques Chirac ganó con una votación extraordinaria de 82,2 %. Este sería el final de la tercera cohabitación y la izquierda sólo volvería al poder el 2012.

Hay que tener cuidado al elegir a los enemigos
porque uno termina pareciéndose a ellos.

Jorge Luis Borges

La tierra es redonda y, con el tiempo, las perspectivas cambian tanto como los sentimientos. Por tanto, no termine siendo como sus enemigos o adoptando sus malas artes. Sea usted mismo, y mantenga en alto su dignidad.

Finalmente, quienes son sus enemigos hoy podrán ser sus amigos mañana. Recuerde la máxima de Periandro, uno de los siete sabios de Grecia, allá por el siglo VII a. C.: *Cuando hablas de un enemigo, piensa que a lo mejor un día tú serás su amigo.*

Capítulo IV

Teoría de la motivación

¿Se ha preguntado por qué la motivación de sus colaboradores decae con el tiempo? Luego, la inquietud que le vendrá al espíritu es ¿cómo motivar a mis colaboradores? O talvez, ¿qué hacer cuando la emoción que los unió al inicio comienza a perderse paulatinamente? Y, ¿cómo hacer para que la motivación se mantenga en el tiempo?

El ciclo axial de la motivación

Objetivos claros y decisión es lo que necesitas para avanzar.
Tu férrea voluntad hará el resto.

Carlos Jaico

La motivación es el conjunto de fuerzas, internas o externas, que actúan sobre una persona, para impulsarla a seguir cierto comportamiento (misión) en la consecución de un objetivo propio o común a un grupo humano (visión). De donde, conocer estos objetivos, permitirá al líder encontrar los mejores estímulos para el desempeño eficaz de sus colaboradores. Ellos son, sin lugar a dudas, la pieza clave de todo el engranaje para el funcionamiento de la organización que usted dirige; su capital humano, el *software* de la maquinaria que la hace funcionar y ser competitiva cada día.

Son igualmente ellos quienes hacen y confirman su liderazgo. Su mejor disposición y trabajo debe ir entonces hacia ellos. Así, desde el encuentro entre el líder y el colaborador, se instala un ciclo relacional en el cual ambos van a caminar de acuerdo a intereses propios y compartidos (A). Naturalmente, este flujo experimentará en un momento dado una fase de desmotivación, consecuencia de diversas razones internas y externas a la organización (B). Llegado a este punto determinados impulsos de motivación son necesarios (C), sin los cuales el ciclo terminará en un definitivo punto de ruptura (D). El líder debe evitar llegar a este punto, anticipando las condiciones para que el colaborador recupere su actividad y continúe con la mejor motivación (E). Dependiendo de los motivadores que se apliquen, el líder debe lograr un equilibrio ideal (F), necesario para mantener la permanencia de su colaborador y la estabilidad de la organización.

A cada estadio del ciclo axial, el líder debe proceder a recapitular los avances logrados. Cada ciclo implica una mejora en la interrelación del líder con su colaborador y este con su misión. Si esto no sucede, es necesario conversar francamente con el colaborador y aclarar la situación, porque la motivación implica por su parte la voluntad de aceptar ese impulso. En efecto, pese a su mejor voluntad y disposición, el líder no podrá motivar a quien no quiere. Los tiempos tampoco le permiten mantener una atención constante sobre un colaborador que rechace todo tipo de ayuda. Así, el ciclo axial sólo podrá funcionar si existe el deseo de mejorar y avanzar juntos en la conquista de la visión.

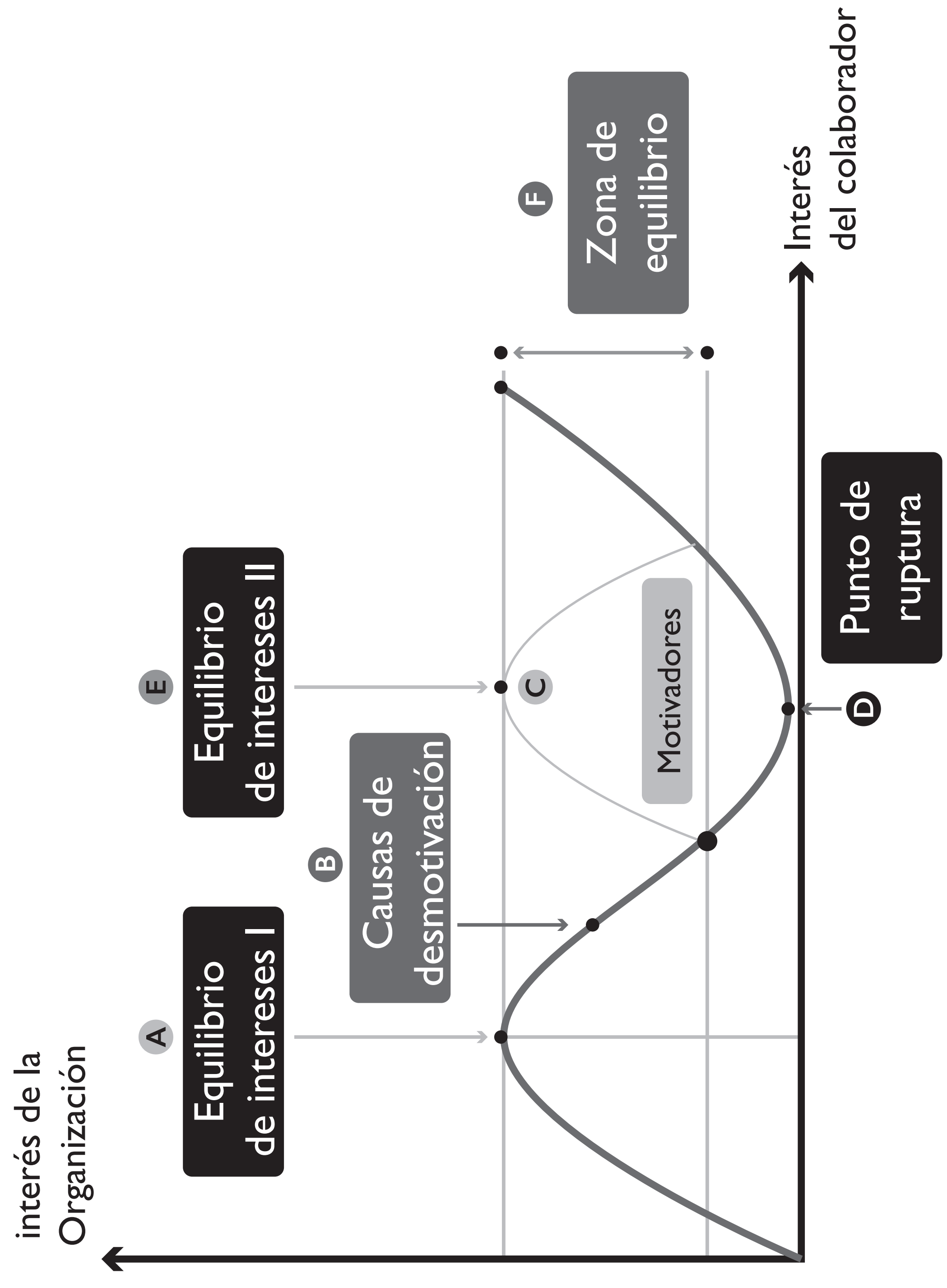


Fig. 3: Ciclo axial de la motivación

A Equilibrio de intereses I

La unión entre el líder y sus colaboradores obedece a un acuerdo equilibrado de intereses para ambos: El colaborador acepta ejercer su labor por determinada retribución. O, como sucede en las organizaciones sin fines de lucro, el colaborador acepta la visión expuesta sin recibir compensación, sólo por sus ideales. Al inicio, los intereses buscados por el líder y sus colaboradores serán los siguientes:

Líder	Colaborador
• Obtener el mejor rendimiento de sus colaboradores • Tener colaboradores capacitados • Lograr la máxima eficacia en el trabajo • Evitar las ausencias y despidos/ retiros innecesarios • Que sus colaboradores motiven a otros colaboradores	• Trabajar en su área de conocimiento o especialidad • Ser bien remunerado • Estar orgulloso de su puesto de trabajo • Estar orgulloso del líder y de su organización • Tener estabilidad (laboral) • Ser respetado y apreciado por su labor

Visión y Misión

El éxito en lo que emprendas implica tener
claras la visión y tu misión.
Porque, una visión sin misión es ilusión
y una misión sin visión es esfuerzo vano.

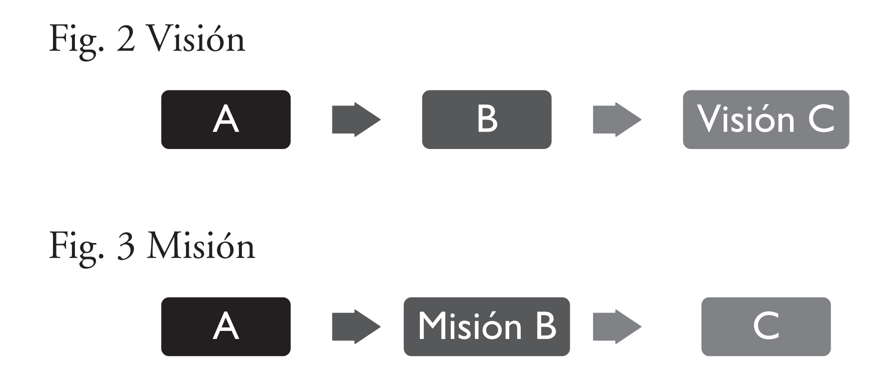
Carlos Jaico

La visión y misión definen la base de la organización, representan sus valores y razón de ser y dirigen las acciones conjuntas del líder y colaboradores. Conocer de manera clara y sin dudas la visión y misión, crea una consciencia real de la labor que se debe llevar a cabo en la organización. Es importante que al inicio de la relación con

su colaborador, le explique claramente cuál es la visión (a dónde se quiere llegar) y misión (qué debe hacer para lograrlo).

Enseguida, el líder debe fijar con sus colaboradores objetivos y expectativas; sin abrumarlos porque quien mucho abarca poco aprieta. Incluso, con un ánimo inicial a tope, el propio colaborador podrá fijar sus metas, sin embargo el líder debe intuir -analizando caso por caso- que objetivos excesivamente altos de conseguir pueden terminar por frustrar al colaborador y desmotivarlo. De la misma manera, objetivos demasiado bajos, que no incitan a dar lo mejor de sus colaboradores, pueden ser igualmente frustrantes. Hable francamente con su colaborador y fije objetivos específicos y alcanzables según sus disponibilidades y capacidades.

A medida que los colaboradores logren los objetivos, usted podrá incrementar el nivel de competencias. Una práctica interesante es la de hacer que, al inicio de la relación, el colaborador escriba una carta de motivación donde explique sus objetivos y las razones por las que desea ser parte de la organización. Cuando usted sienta que su colaborador es presa de la desmotivación, revise esa carta y analice exactamente si los objetivos se han cumplido o no. A partir de allí, discuta cuáles serían los correctivos para mejorar.



Compartir la visión

De 2007 a 2010, inicié un estudio de campo con colaboradores de diferentes empresas tanto en Europa (Suiza, Francia y España) y América Latina (México, Perú y Argentina).[40] Pregunté a cada uno, cuál era la visión de la organización en la que colaboraban.

Para los países en Europa, 80% de los encuestados sabía exactamente cuál era la visión de su empresa. A la pregunta de saber cuál era la misión esta proporción subió a 90%. La misma pregunta hecha en los países de América Latina dio como resultado que sólo 30% conocía la visión y 50% su misión. Esto significa que su organización estaría funcionando solamente con un 30% de su capacidad. El 70% restante ignora lo que debe hacer para avanzar, pero no lo logra al desconocer la visión de la organización y su misión.

Motivación para la Salud

Preguntaba a un responsable de limpieza en una institución hospitalaria, cuál era su misión dentro de la visión del sistema de salud. No supo decirme para qué servía su labor. Utilicé diversas maneras para obtener una respuesta sobre su misión, sólo obtuve un tímido "para que el hospital no esté sucio". Procedí de la misma manera con el personal de los tres pisos del hospital y obtuve la misma respuesta. La razón para insistir en la pregunta, fue que en dicho

[40] En el transcurso de los tres años del estudio, fueron entrevistados 256 personas; 120 en Europa y 136 en América Latina. Los entrevistados por posición jerárquica correspondían a 50% de directivos y 50% de colaboradores. Estas estadísticas se ven confirmadas por el Gallup's *State of the Global Workplace* report (2013), según el cual sólo el 13% de los empleados en 142 países están comprometidos en el trabajo que hacen, el 63% no, indicando en ellos una aguda falta de motivación para cumplir con el trabajo que se les ha encomendado. Una estadística hecha por *The Steelcase Global Report* (2016) en 17 países llega a la conclusión que 36% de colaboradores están comprometidos con el trabajo que hacen.

hospital algunos meses atrás habían fallecido doce recién nacidos, por infecciones nosocomiales.

Entre las falencias de orden médico y administrativo, otra era el mediano estado de limpieza del hospital. En sí, la labor de limpieza estaba divorciada de la visión del hospital y los colaboradores no tenían idea de su situación en el organigrama administrativo y, menos aún, su misión en la salubridad. En suma, hacían su trabajo, pero sin inspección ni la minuciosidad requerida. Nadie les había explicado la importancia de su labor para evitar infecciones nosocomiales.

Los colaboradores pueden saber que se encargan de la limpieza pero, ¿saben verdaderamente para qué sirve lo que hacen? ¿Cómo se integra su actividad en la visión? ¿Harían ellos la diferencia entre las estrictas condiciones de higiene para un hospital, una oficina o la cocina de un restaurant? Pese a tener la mejor voluntad, no lo lograrían por la ausencia de formación y desconocimiento del objetivo final de su actividad. Saber que esta situación hubiese podido ser evitada con una clara exposición de la visión y misión, recalca la ausencia de misión en gran parte de los colaboradores.

B Causas de desmotivación

El encuentro del líder con sus colaboradores tiene un momento de inicio en que los intereses de ambos coinciden. Sin embargo, a través del tiempo, la relación que pudo haber comenzado bajo los mejores auspicios decaerá debido a diferentes causas de desmotivación, internas y externas a nuestros colaboradores. La excelencia de su equipo de colaboradores pasa por colmar las necesidades de cada miembro de su equipo y prever las causas de desmotivación. No mucha gente tiene esa capacidad. No mucha gente puede ver que eso pasará. Esa es la diferencia de los grandes líderes.

Causas internas

Conocer las causas internas de desmotivación que interfieren con el mejor desempeño del colaborador y su estabilidad, implica proceder a un análisis 360° de sus necesidades personales, las cuales tienen que ver con el entorno laboral en sí mismo, la familia, economía personal y la salud física y mental.

Incompetencia profesional

El colaborador, eficaz y motivado, puede sufrir las consecuencias de la incompetencia profesional, dependiendo de su posición en la organización. Así, según el gráfico 5, dos situaciones se desprenden:

Buen empleado en el mal lugar

Implica para el colaborador encontrarse en el mal lugar de labores, donde experimente los siguientes factores de desmotivación:

> *Clima laboral enrarecido:* Donde no exista el espíritu de equipo y se encuentren bandos rivales, obligando al colaborador a mantenerse alejado para no favorecer una u otra parte. En esto incluimos a aquellos que despiertan cada día con el ánimo voraz de arruinarle el día y la moral a todo aquel que se le cruce en el camino, contagiando con su aura negativa a los mejores colaboradores. Este tipo de empleados puede camuflarse bastante bien al inicio haciendo gala de adulación hacia su persona, para luego verter su influencia negativa. Razón de más para evitar esa mala influencia ya que, como diría Aristóteles, todos los aduladores son mercenarios, y todos los hombres de bajo espíritu son aduladores. Por tanto, una vez que ese carácter

haya sido identificado, es esencial discutir este tema o, si no hay otra solución, prescindir de su colaboración.

Mobbing: Donde sea víctima de menosprecio constante hacia su persona, de la parte de su superior jerárquico o sus colegas. Un colaborador (o alguien que desee formar parte), dudará en continuar al ver una organización donde imperen el inmovilismo o, por ejemplo las conductas difamatorias, propiciando la desunión en la organización.

Acoso laboral o sexual: Donde el colaborador es víctima de maltrato físico, psicológico o discriminaciones, igualmente de la parte de su superior jerárquico o sus colegas.

Tiempos de crisis: En épocas difíciles para la economía, buenos colaboradores se ven obligados a tomar una labor diferente a la que están formados. Es lo que se conoce como trabajo precario. Lo importante para ellos es trabajar para su sustento, en condiciones económicas inferiores a las que conocían.

Edad: El colaborador será rechazado, pese a tener la competencia y experiencia, por tener cierta edad, considerada avanzada para la labor que se le encomienda.

Frustración y monotonía: provienen de la ausencia de misión propia, y el colaborador siente que la labor que hace no está a la altura de sus expectativas profesionales.

Son estas las situaciones que envenenan una organización, van mermando su cohesión, y tienen como consecuencia la disminución de la productividad, la accidentalidad, la falta de concentra-

ción, baja autoestima del colaborador y finalmente el estrés, que puede generar enfermedades psicosomáticas.[41]

Un colaborador que se encuentre en esta situación, buscará por sí mismo y en un primer momento las soluciones adecuadas. Sin embargo, en estas situaciones sólo el líder puede tener la solución en sus manos.

Mal empleado en el buen lugar

Estas situaciones son nocivas para la competitividad buscada por el líder e influyen en la motivación del colaborador, al considerarlas injustas o no merecidas:

Hoja de vida exagerada o falsa: Sucede que por obtener la posición, el candidato aumenta de mala fe la realidad de sus conocimientos. Es el caso típico de quien dice haber hecho dos maestrías, sin indicar que las hizo a distancia y en una institución no reconocida, o decir que habla inglés fluidamente cuando apenas hizo un curso de un mes.

Poca experiencia profesional: Esta situación es desmotivadora para los colaboradores cuando ven que, pese a tener menos experiencia y formación, esta persona obtiene ascensos y es promovida a mejoras posiciones.

---

[41] El estrés relacionado con el trabajo es actualmente reconocido como problema global que afecta a todos los países, todas las profesiones y todos los trabajadores, tanto en los países desarrollados como en desarrollo. En este complejo contexto, el lugar de trabajo es una fuente importante de riesgos psicosociales y al mismo tiempo el lugar idóneo para tratarlos y proteger la salud y el bienestar de los trabajadores. Estrés en el trabajo: Un reto colectivo, Organización Internacional del Trabajo, Turín 2016, pp. 6-10. http://*www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/ documents/publication/wcms_466549.pdf*

Nepotismo y tráfico de influencias: Son desmotivadores naturales al impedir que la meritocracia sea un factor de promoción. El colaborador vivirá esto como una injusticia a su denodada labor, viendo que alguien, menos calificado, acceda a posiciones que le han sido negadas, mermando así su moral y productividad.

Colaboradores tóxicos: La unidad en el equipo puede ser frágil y desmoronarse al unir un nuevo colaborador. Se debe tener en cuenta la manera de integrar el nuevo colaborador al equipo, al ser crucial para el seguimiento de los objetivos. Intercambiar colaboradores como piezas de ajedrez puede poner en riesgo el proyecto entero. Esto es debido a que la fortaleza de un equipo radica en la complementariedad de sus diferentes habilidades y capacidades. Si se debe proceder a un cambio, es necesario que las aptitudes e intereses del nuevo colaborador se adapten al puesto ofrecido, y no lo contrario.

Virgin Air

El empresario Richard Branson siempre ha estado muy en sintonía con las emociones de la gente a su alrededor, y su efecto en él mismo y los demás. Branson empezó Virgin Air en asociación con el abogado Randolph Fields pero, pronto descubrió que este era un transmisor de emociones tóxicas. La primera señal de alarma ocurrió durante una reunión con la Autoridad de Aviación Civil, cuando Fields puso en peligro las posibilidades de obtener el permiso de volar; se puso colérico al ser cuestionado sobre la capacidad de Virgin Air para ser una aerolínea viable. Algunos meses después, Branson recibió quejas de sus colaboradores en la oficina de venta de pasajes,

cuyo trabajo Fields estaba envenenando con su comportamiento y maltrato. Luego, el comportamiento verbal de Fields condujo a la renuncia de David Tait, director de operaciones en USA. En este momento, Branson decidió que debía separarse de Fields. Y así lo hizo. Terminar esta asociación con una personalidad tóxica, fue la mejor decisión que pudo tomar Branson para fortalecer las relaciones dentro de su equipo, y posicionar mejor Virgin Air.[42]

Enfermedades silenciosas, problemas familiares o sentimentales

Como líder, usted debe proceder regularmente a un chequeo médico de sus colaboradores, o exigirles su historia médica. De la misma manera interesarse en la situación sentimental del colaborador, es un motivador importante para compaginar vida laboral y personal. Aunque parezca una intromisión en la vida privada de sus colaboradores, muchas veces ellos olvidan su salud y permiten que dolencias inocuas se conviertan en enfermedades crónicas o mortales. La salud física y mental condiciona la vida de su colaborador y por ende su productividad, ambas importantes de proteger desde la perspectiva axial de la motivación.

Causas externas

Las causas externas, con el tiempo, pueden menoscabar la motivación y paralizar la productividad de su colaborador. Estas situaciones vendrán a instalarse poco a poco generando un clima organizacional enrarecido, y es necesario que usted pueda identificarlas para darles

[42] Richard Branson, Losing my virginity: How I've survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way, The River Press, New York 1998, pp. 156 – 160.

la debida solución. Las consecuencias para los colaboradores significan pérdidas importantes para las organizaciones.

El dinero es un motivador pasajero

Si bien es cierto que la remuneración es un factor importante, su fuerza motivadora a nivel de liderazgo puede ir desapareciendo con el tiempo. Se puede aumentar el salario de un colaborador, sin embargo ahora tendrá un colaborador desmotivado pero con un salario mayor. Así, motivar financieramente implica que el objetivo sea la obtención del mismo.

La motivación del colaborador será momentánea, ya que podrá pasar de la organización actual a otra que le pague más. Concentrar la motivación en el dinero implica que el trabajo se hará bien o mal en función de lo que se pague. Este problema hace que se tergiversen los valores ligados al objetivo sin aumentar la productividad del colaborador. Es como decirle a un niño en la escuela, que se le va a dar dinero para que haga sus tareas. La motivación monetaria será algo pasajero, pero no lo estará haciendo por una razón fundamental para su vida: su desarrollo educativo. Recuerdo en el colegio, muchos de los amigos tenían viajes a lugares lejanos y estrambóticos, mientras que otros no tenían para salir de la ciudad. Hoy, los que no tenían nada son brillantes profesionales. ¿Qué hizo que los segundos superen en motivación a los primeros? La razón por la que lo hacían, pesaba más que el dinero, como incentivo a su motivación.

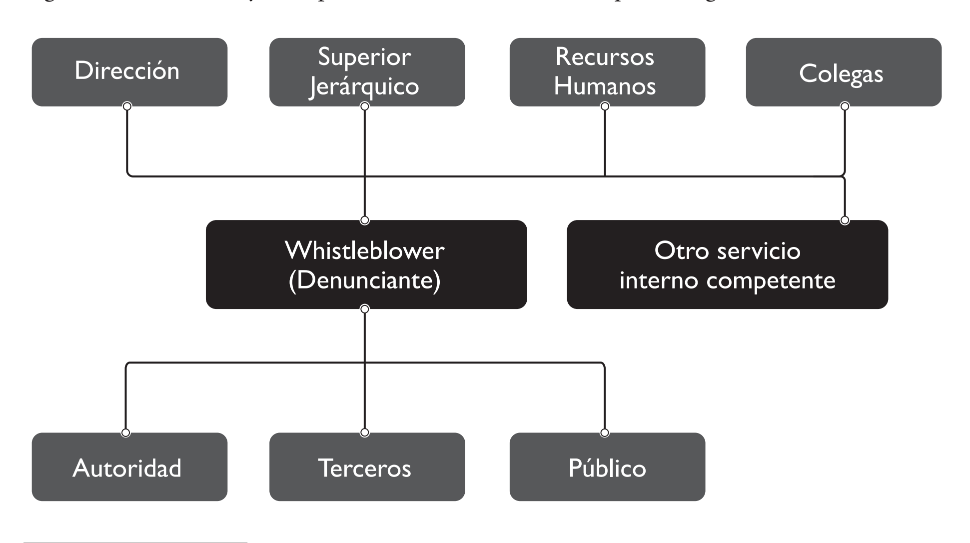
Motivar con dinero es incluso más difícil en organizaciones políticas o sin fines de lucro, donde la motivación depende de la visión que se comparta. Aunque parezca contradictorio con la situación que se vive en América Latina, los colaboradores forman parte de una agrupación política no por cuestiones económicas sino por una visión de desarrollo con la cual se identifican.

Whistleblowing: ¿Quién protege al denunciante?

To blow the whistle significa literalmente tocar el silbato, cual árbitro o policía. En el mundo anglo-sajón, esta expresión designa el acto por el cual un colaborador, activo en el seno de una entidad pública o privada revela actos ilícitos, inmorales o contrarios al interés público que él directamente ha podido constatar al interior de esta entidad, o informa sobre serias sospechas relativas a tales actos.[43]

La situación del whistleblower es intrincada, debido a que su formación moral y ética profesional le harán denunciar estos actos ilícitos, esperando que su jerarquía les dé la debida solución. Sin embargo, las consecuencias de la denuncia pueden ser nefastas para el colaborador, si llega a oídos de quienes encubren o son parte de actos ilícitos. Es de esperar que una vez la denuncia hecha, los actos de represión o mobbing contra el colaborador no se hagan esperar.

Fig. 4: *Whistleblower* y sus opciones de denuncia en el esquema organizativo[44]



[43] Carlos Jaico Carranza/Sébastien Micotti, *Whistleblowing*, ediciones Schulthess, Zúrich 2014, pp. 10 – 55.

[44] Carlos Jaico Carranza/Sébastien Micotti, *op. cit.*, p. 34.

En la figura 4, se observa la posición del whistleblower y las posibilidades que tiene para hacer su denuncia. Dependiendo a quien haga su denuncia y en qué sistema jurídico se encuentre, su situación irá de la protección a la vindicta pública.

En los Estados Unidos de Norte América, la protección laboral ha sido una de las principales respuestas a la denuncia de los whistleblowers. Para esto, se han aprobado leyes como la False Claims Act (1986). Luego vendría la Sarbanes-Oxley Act (2002) como reacción al escándalo financiero Enron, la cual contiene previsiones para proteger al denunciante de transacciones fraudulentas de posibles represalias de las empresas cotizadas en bolsa. Por su parte, para la protección de los empleados públicos federales existe la Whistleblower Protection Act de 1989. Cabe recalcar que la noción del Whistleblower figura desde 2003 en la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, también conocida como la Convención de Mérida, que establece la posibilidad para los Estados de disponer medidas para facilitar la denuncia de hechos delictivos por parte de funcionarios públicos que tengan conocimiento de ellos en el ejercicio de sus funciones (art. 8.4).[45]

Si en su país, no existen tales disposiciones legislativas, como mucha mayor razón, el líder debe generar el procedimiento en el seno de su organización, para que el whistleblower pueda hacer su denuncia de manera segura y confiable, sin olvidar que esta acción debe ser concebida como un acto de lealtad hacia la organización que dirige el líder.[46]

---

[45] *https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf*

[46] Transparency International, «Le whistleblowing est conçu comme un acte de loyauté envers l'employeur», Entrevista a Carlos Jaico Carranza. *http://www.transparency.ch/fr/aktuelles_schweiz/meldungen/2013_05_08_NL_ entretien_Jaico.php*

C Motivadores

Quien ha movido montañas comenzó diciendo que nada era imposible, a condición de tener la suficiente voluntad para lograrlo.

Carlos Jaico

Es natural que la motivación decaiga luego de un cierto tiempo. Pero ¿qué pasa cuando esta motivación interna se desvanece? ¿Cómo recuperarla? Una base importante para este análisis es la que nos brinda la pirámide de Maslow, desde la perspectiva del líder.

La pirámide de Maslow invertida

Abraham Maslow, padre de la teoría moderna de la motivación y fundador de la escuela humanista, publicó en 1943 su artículo *Theory of Human Motivation*,[47] donde planteó la existencia de una jerarquía de necesidades inferiores y superiores. Según Maslow, estas necesidades son cinco: *fisiológicas* (hambre, sed, actividad física y sexo), *seguridad* (física y psicológica), *aceptación social* (dar afecto, pertenecer), de *autoestima* (evaluación estable y alta de nosotros mismos) y, finalmente, de *autorrealización* (poner en actividad la fuerza que poseemos y realizarnos como seres humanos). Cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, puede pensar en las superiores y motivarse para satisfacerlas. Son estas necesidades las que fundan la motivación humana.

¿Por qué invertir la pirámide?

Principalmente, la teoría explicada por Maslow es desde una perspectiva personal: la del colaborador. Sin embargo, desde la perspectiva del líder, él debe invertir estas necesidades para llegar a un nivel superior

---

[47] Abraham Maslow, "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, N° 50 (1943), pp. 370-396.

de motivación, necesaria para las acciones de liderazgo. Algunos ambicionan cubrir las necesidades de reconocimiento; otros el desarrollo profesional o logro personal. Para ambos, el líder deberá proveer metas que le supongan un reto a alcanzar. Y es que las motivaciones son diferentes para cada ser humano, en cada nueva etapa de su vida. Si se conocen los objetivos vitales, las motivaciones y se diseñan estrategias particulares que satisfagan las necesidades de esas personas, la motivación de sus colaboradores será máxima. La labor del líder es la de analizar la psicología de sus colaboradores desde el ángulo de su desempeño y objetivos personales o grupales por lograr.

El líder deberá incidir en las necesidades descritas por Maslow, pero invirtiendo la pirámide. Él empezará por colmar las necesidades superiores para llegar a las inferiores. Esto debido a que cuando el colaborador se suma al esfuerzo del líder, ya ha satisfecho sus necesidades esenciales y busca las superiores.

Hecho esto, es necesario plantear una necesidad adicional la cual, viene a completar las necesidades descritas por Maslow e influyen en la historia del liderazgo: La necesidad de trascendencia, la cual hace que el esfuerzo del colaborador vaya mucho más allá de cubrir sus necesidades esenciales y superiores.

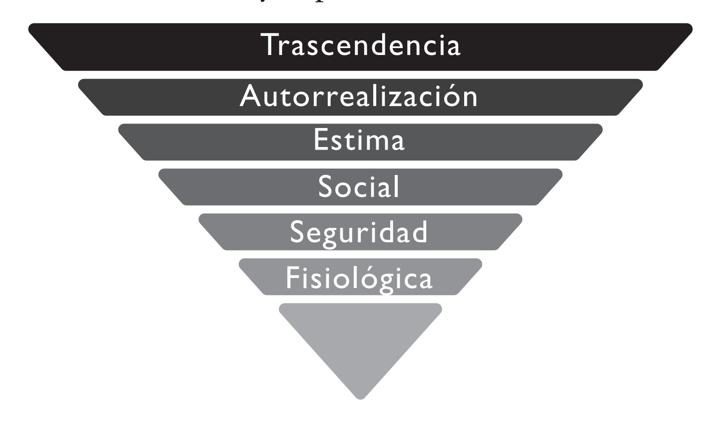


Fig. 5: Pirámide de las necesidades invertida desde la perspectiva del líder.

Necesidad de trascendencia

La necesidad de trascender, más allá del tiempo y la historia; más allá de uno mismo es, desde la perspectiva del líder, una necesidad importante en la motivación de sus colaboradores. Así como el ser humano tiene el deseo de sobrepasar su circunstancia, dejando un legado que vaya más allá de su existencia física, el líder y sus colaboradores tienen la característica de forjar algo que supere su autorrealización y se perennice.

Yo soy soldado de Pancho Villa,
de sus Dorados soy el más fiel,
nada me importa perder la vida
si es cosa de hombres morir por él.[48]

La trascendencia forma parte de la naturaleza humana, y va mucho más allá del deseo de superación. A medida que sus colaboradores avancen en edad, ellos querrán trascender más allá de su existencia. Para Erich Fromm, puesto que el hombre está dotado de razón e imaginación, no puede contentarse con el papel pasivo de la criatura; como un dado lanzado sobre la mesa. Se ve empujado por el anhelo de trascender el papel de la criatura, lo accidental y pasivo de su existencia: de convertirse en creador. La solución positiva a la necesidad de trascendencia es crear.[49]

Así, para el líder la necesidad de trascender radica en existir más allá de su circunstancia histórica, creando un legado imperecedero. En esta necesidad, algunos de sus colaboradores podrán incluso tolerar el dolor, el hambre y privaciones de manera voluntaria.

---

48 Enrique Sánchez, Corridos de Pancho Villa, editorial del Magisterio, México 1952, p. 12, citado por Friedrich Katz, Pancho Villa, ediciones Era, México 1998, p. 331.

49 Erich Fromm, The Sane society, ediciones Roudletge, Londres 2002, p. 35.

Todos querrán asociarse a una empresa –en el sentido amplio del término que quiera trascender en el tiempo y la historia.

Necesidad de autorrealización

La autorrealización del colaborador consiste en su valoración como persona y como profesional, obtenida a través de sus acciones y trabajo. Así, los objetivos que se cumplen en el tiempo son un motivador natural. Para esto, el colaborador debe tener la posibilidad de realizarse profesionalmente, avanzar, ser intrépido en sus emprendimientos y lograr sus objetivos. Usted como líder debe apoyar esta disposición personal, al ser la base para la satisfacción profesional de su colaborador. Si él gana, la organización en su totalidad y su liderazgo ganan.

Asimismo, es importante que usted sea visto como la persona cuya labor conduce con su liderazgo hacia la solución de problemas y cumplimiento de objetivos; hacia la victoria. La suma de éxitos es parte de la motivación que hará el orgullo de sus colaboradores y creará la casuística que lo unirá aún más a sus colaboradores.

Le ha sucedido seguramente, esos momentos en que sus colaboradores recuerdan lo que hicieron juntos para sobrepasar dificultades y lograr el éxito de un proyecto. Es este el momento en que usted ha logrado que el colaborador interiorice la victoria y la integre en su ser para poder decir: "lo hicimos y fui parte de ese éxito". La necesidad de autorrealización es un poderoso motivador, que ha permitido líderes de una condición bastante humilde, logren el éxito profesional. En muchos de estos casos, el éxito no está condicionado por la genética ni la predisposición constitucional o económico.

Éxito no es felicidad, pero la felicidad conduce al éxito

La discusión acerca de la felicidad no es nueva. Más de dos mil años atrás, el romano Seneca en su ensayo "Sobre la felicidad", cap. III, brindaba este mensaje a la humanidad:

"Busquemos algo bueno, no en apariencia, sino sólido y duradero, y más hermoso por sus partes escondidas; descubrámoslo. No está lejos: se encontrará; sólo hace falta saber hacia dónde extender la mano; mas pasamos, como en tinieblas, al lado de las cosas, tropezando con las mismas que deseamos."

Para Seneca, la felicidad implica buscar algo bueno, no en apariencia, sino sólido y duradero. Precisamente, el mundo ha venido haciendo lo contrario. Se ha confundido el éxito (momentáneo y parcial) con la felicidad (camino de vida). La felicidad estará dirigida hacia la satisfacción de las necesidades indicadas por Maslow. Sin embargo, a cada necesidad colmada se abre una nueva etapa para satisfacer otras necesidades, o surgen otras que nos arrebatan esta llamada felicidad. Habrá visto por ejemplo que un aumento de salarios permite vivir mejor, en un cierto lapso de tiempo, esto debido a que origina otro tipo de gastos, como consecuencia de necesidades suntuarias, por ejemplo.

Deje que su alegría sea parte de su viaje, no en un objetivo lejano.

Tim Cook, Director Apple Inc.

Hay directivos exitosos en su trabajo, apreciados y adulados pero que al llegar a casa se encuentran completamente solos e infelices. Esto debido a que se confunde éxito con felicidad, haciéndola inalcanzable.

Nuestras sociedades no han asimilado que la felicidad es parte del proceso de vida sea ésta personal o profesional. Confunden el

proceso con la finalidad. Han puesto al éxito como fundamento de la felicidad, y no lo contrario, haciendo cada día más infelices a las personas. El líder debe ser consciente de esto y obrar de tal manera que sus colaboradores logren la felicidad a través de su labor cotidiana. Hágales saber que la felicidad no se busca, se crea a cada momento y en cada acto de la vida.

Necesidades de estima

De lo que mis granaderos son capaces, solo lo sé yo,
quien los iguale habrá, quien los exceda no.

Libertador Don José de San Martín

Más allá de las recompensas, financieras u otras que pueda tener, un colaborador necesita energía moral para continuar. La motivación que él podrá tener como persona debe ser potenciada, a través de la estima personal y el reconocimiento que usted le brinde a su colaborador. Sin menospreciar su labor, criticándolo frente a otros, o haciéndole saber que no es uno de sus favoritos, es aquí donde usted debe lograr con él una colaboración productiva, poniendo el lado humano al centro de su relación, combatiendo las actitudes individualistas, integrando la diversidad social y la multiculturalidad. Usted como líder, debe dar sentido al compromiso y trabajo de cada uno de sus colaboradores.

El líder reconoce el esfuerzo de los demás, antes que el suyo mismo. Si bien es cierto que un incremento salarial siempre es bien recibido, una palmada, honesta y franca, en el hombro para decirle "excelente labor, felicitaciones" puede lograr el efecto de reconocimiento en sus seguidores. Sólo tomará 5 segundos y tendrá un tiempo de duración prolongado. Al proceder de esta manera el líder habrá cumplido con una primera labor para quienes lo siguen: re-

conocer el trabajo de los demás, incidiendo en su autorrealización. Un equipo cuya labor es reconocida duplicará esfuerzos por seguir mereciendo la confianza sobre ellos depositada.

Motive a todos en su equipo

Muchas veces, el líder elige a unos cuantos por considerarlos los únicos capaces de lograr los objetivos. Sin embargo, esta manera no abona en la motivación general, ya que un equipo no lo hacen unas cuantas personas. Un equipo lo hacen todos los que forman parte por igual, debido a que ninguno vale más que todo el equipo. Todos son valiosos.

Liderazgo y oportunidad

Se acercaba el Campeonato metropolitano de Karate, y un grupo de amigos se preparaba para participar en la competición de lucha (kumite) por equipos. Sin embargo, el profesor (*sensei*) escogió a sus favoritos para formar su equipo y no tardó en nombrarlos expresamente delante de todo el grupo. El problema fue que dejó de lado a otros con igual nivel y que estaban dispuestos a darlo todo en el campeonato. Así, los cinco favoritos tuvieron entrenamientos personalizados, dejando de lado a los no nombrados y con la moral bastante baja. Aunque sabían que sólo eran 5 los que podían formar parte del equipo, a los restantes les hubiese gustado entrenarse con ellos, no separarse y conseguir juntos la victoria.

Faltando una semana, uno de los cinco seleccionados se fracturó el tobillo en un entrenamiento. El sensei no tuvo otra alternativa que buscar un remplazo en los que había dejado de lado. Como no era su favorito, no ponía sobre él ninguna esperanza y lo puso en la quinta posición. En su estrategia, calculaba que poniéndolo al final,

no corría ningún riesgo ya que los primeros cuatro asegurarían la victoria del equipo.

Sin embargo, a medida que avanzaba el campeonato los cuatro primeros tuvieron un desempeño regular, dos perdieron y dos ganaron sus combates. Para desempatar y asegurar el avance en el campeonato, el único que podía lograrlo fue el quinto luchador. En suma, si él perdía, todo el equipo iba a ser eliminado. De ser el último en ser considerado, pasó a ser el héroe del equipo. Incluso el sensei, entre pelea y pelea, le frotaba los pies con árnica para que no se hincharan y agarrotaran. Por su esfuerzo personal y propia motivación, logró ganar la última pelea y que el equipo sea campeón del kumite de ese año.

Un equipo no lo hacen algunas figuras. Un equipo lo hacen todos sus miembros. Por esto es importante que la unidad entre todos se logre, debido a que cada uno de ellos es sumamente importante en el funcionamiento del equipo y el logro del objetivo.

No se trata de ser paternalista, aunque sea necesario en algunos casos, se trata de darle el mejor energizante a su labor y hacerlos crecer personal y profesionalmente. Lléveles pasión por lo que hacen, ya que el ejemplo es una fuente de energía. Pocos serán los que al ver al líder trabajando duro y lo miren de lejos. Y si es el caso, usted ya sabe quién es bueno para la batalla y quién no. Evite hacer alarde de sus logros, diplomas e incluso edad como un medio de motivación. Si quiere motivar deje que sus colaboradores hablen de sus propios logros. Ellos conseguirán la mejor motivación a través de la explicación de lo que hicieron bien.

La estima se traduce también a través de las felicitaciones, capacitaciones, beneficios, recordatorios, fechas de aniversario o diplomas que le hagan saber que es alguien especial en el equipo. Sin esto el colaborador caerá en una situación de desconcierto, al no saber si

su esfuerzo vale la pena o no, es apreciado o no, o si está haciendo bien o mal. Precisamente, esto refuerza el ánimo del colaborador y son oportunidades para hacerle ver que su participación dentro del organigrama organizativo es valiosa. Que, en la medida de lo posible, esta muestra de estima sea llevada a cabo por usted mismo, sin pasar por sus representantes.

En un momento dado, es usted quien deberá hacer los honores del caso. Sin embargo, sucede que al felicitar a uno, el resto se sienta puesto de lado o ignorado. Para evitar esto, haga saber exactamente la razón por la que se le honra. Debe ser algo inherente a la actividad de su colaborador, algo especial que haya cumplido, una misión en particular, no algo general.

El estilo de liderazgo

Los caminos pueden ser guías, pero no senderos trazados.

Lao Tsu

El estilo debe ser el adecuado, o adecuarse a la organización que se está liderando. Es un factor motivador, el saber que el liderazgo es el adecuado a la organización y cultura de los colaboradores. Se ha visto empresas que al instalarse en América Latina aplican un liderazgo aceptado en otro contexto social, pero inaplicable al nuestro. La estima pasa por allí y usted debe saber que por vivir en un continente con países pluriculturales es necesario aplicar el liderazgo adecuado a las circunstancias.

La estima del líder permite al colaborador de estar unido en un lazo estrecho, benéfico para la acción conjunta. Sin embargo, la estima es un sentimiento propio en la percepción del colaborador, quien a través de su labor no sólo querrá ganarse el reconocimiento, sino que aspirará a tener la estima del líder. Esta aspiración es un

paso más profundo en las relaciones humanas. Esta estima ha hecho que situaciones, que al inicio parecían imposibles de lograr, encuentren solución. Llegando a este nivel, el colaborador no contará ni las horas ni el esfuerzo necesario para conseguir el objetivo.

El reflejo de su liderazgo será para ellos la mejor carta de presentación en la sociedad. No está demás decirlo que su conducta debe ser ejemplar, ya que ellos deben alabar sus aciertos y bondades en el exterior, no estar justificando las situaciones en las que pueda incurrir en su vida pública o privada. Este es un fuerte motivador externo.

Respeto es mejor que jerarquía

La autoridad que emana de su liderazgo es más por su experiencia y competencia que por su jerarquía. Liderar por jerarquía puede lograrle el respeto durante cierto tiempo pero no le dará autoridad. Los líderes que se han ganado el respeto por autoridad, habrán podido culminar su tiempo como líderes formales, pero seguirán influenciando con su experiencia las decisiones de sus colaboradores.

Los ojos de Freud y la mirada de Brücke

Ernst Brücke fue el mentor más reconocido de Sigmund Freud, a quien él describía como reservado, preciso hasta la pedantería, examinador intimidante y un jefe exigente. Los ojos de Brücke se asemejaban sorprendentemente a los de Freud e invadieron sus sueños. En el sueño denominado “Non vixit”, analizado en su libro “La Interpretación de los sueños”, Freud aniquila a un rival con una “mirada penetrante”. En el autoanálisis, esto resultó ser el recuerdo de una experiencia muy real en la cual había sido Brücke el verdadero aniquilador. Brücke había descubierto que Freud llegaba tarde al laboratorio de los estudiantes donde era ayudante.

Así, un día fue puntualmente a la hora en que empezaba el trabajo y lo esperó. No le dijo nada. Sólo lo miró "con esos terribles ojos azules maravillosamente hermosos en su vejez, y ante los cuales me derrumbé", relata Freud. En ese preciso instante, Brücke le otorgó a Freud el ideal de la autodisciplina profesional en acción.[50] No volvió a llegar tarde. Aunque Freud hubiese podido actuar diferentemente, la autoridad ganada de Brücke era suficiente para corregir su falta de disciplina, sin haber pronunciado una sola palabra.

Necesidades sociales

La confianza, lealtad y conocimiento del colaborador es un reflejo de lo que el líder ha logrado en la vida. Sus logros y aciertos, en los oídos y boca de sus colaboradores, producirán en ellos el mejor estímulo cuando deban contarlo entre amigos o en familia. La autorrealización de sus colaboradores pasa por la realización de los objetivos de la organización.

La necesidad social ha sido descrita de manera concreta por el psicólogo social Erich Fromm en su libro "El miedo a la libertad"[51]. El ser social evade la soledad a través de esa constante búsqueda de acompañamiento, incluso hasta en la desgracia, intentará buscar compañía: *"A menos que pertenezca a algo, a menos que su vida posea algún significado y dirección, se sentirá como una partícula de polvo y se verá aplastado por la insignificancia de su individualidad. No será capaz de relacionarse con algún sistema que proporcione significado y dirección a su vida, estará henchido de duda, y ésta, con el tiempo, llegará a paralizar su capacidad de obrar, es decir su vida."*

---

50 Peter Gay, Freud. Una vida de nuestro tiempo, editorial Paidos, Buenos Aires, 1988, pp. 57-58.

51 Erich Fromm, El miedo a la libertad, editorial Paidos, Barcelona 1990, p. 19.

Su colaborador debe saber que existe una vida después de la labor. Una excesiva carga de trabajo sólo haría que sus colaboradores pierdan poco a poco su efectividad hasta decaer totalmente. La necesidad social del colaborador pasa por la trascendencia del líder. El triunfo de su visión le hará mucho más motivado debido a que esta causa le dará reputación y renombre, más allá del espacio físico de su labor.

Necesidades de seguridad

La necesidad de seguridad de una posición estable para el colaborador, ha cambiado en este siglo XXI. El líder debe ya tomar en cuenta esta nueva situación. Esto debido a que, desde la revolución industrial hasta nuestros días, la tecnología ha venido modificando de manera gradual las reglas del mundo del empleo. Así, consolidar equipos flexibles y multidisciplinarios, donde se retenga a los más capacitados y motivados es una tendencia en este nuevo milenio.

Impulsada por la aceleración de la conectividad y la tecnología cognitiva, la naturaleza del trabajo está cambiando. Con sistemas de inteligencia artificial, robótica y herramientas cognitivas cada vez más sofisticadas, casi todos los trabajos deben reinventarse, creando lo que muchos llaman la "mano de obra aumentada." Como esta tendencia adquiere velocidad, las organizaciones deben reconsiderar cómo diseñan sus puestos de trabajo, organizan el trabajo, y planifican su futuro crecimiento.[52]

Asimismo, la imagen del líder es un motivador esencial en la necesidad de seguridad. Así, una imagen decaída y desaliñada no irradiará la suficiente seguridad a sus colaboradores.

52 2017 Global Human Capital Trends, Deloitte University Press, 2017, p. 119.

Esta imagen de seguridad tiene que ver igualmente con la edad. En América Latina, una edad avanzada podría no ser tan apreciada y puede ser asociada a un elemento de inseguridad. Se preferirá una imagen de juventud, contrariamente a las culturas asiáticas, donde la persona mayor es símbolo de equilibrio y sabiduría.

El líder debe demostrar su vitalidad no sólo en gestos, sino que también en las medidas que tome. Muchas veces la seguridad se asocia a la fuerza, pero cabe recalcar que las medidas eficaces que tome con decisión serán apreciadas. Un liderazgo débil no se asocia a la edad. Se asocia a las medidas débiles que tome.

El mostrarse inseguro o sumido por sus propias preocupaciones, es un factor de inseguridad nada motivante. En esto su nivel de decisión es importante. Un líder decidido es un líder que motiva, protege, sabe lo que quiere y sobre todo sabe a dónde va.

Necesidades fisiológicas

Están relacionadas con la naturaleza humana como respirar, comer, dormir o un techo donde albergarse. A priori, estas necesidades están satisfechas para la mayoría de nosotros, sin embargo, no todos dan a cada necesidad el mismo peso o valor.

Esta diferencia de opinión puede crear una situación que se puede considerar como insatisfecha, y a su vez la necesidad de satisfacerla será un elemento de motivación para la persona.

Desde el punto de vista del líder, él parte del principio que estas necesidades fisiológicas están satisfechas. Es a partir de allí que el líder podrá trabajar y continuar con la satisfacción de las otras necesidades.

Es así como sus colaboradores, en el cumplimiento de su misión, podrán dejar de lado (al menos momentáneamente) necesidades personales importantes para su desarrollo. Sin embargo, el líder debe asegurarse que esta necesidad ha sido satisfecha antes de continuar.

D Equilibrio de intereses II

Luego que las diferencias han sido superadas, ambos actores, líder y colaboradores, vuelven a encontrar un nuevo equilibrio de intereses. En esta situación, ambos ya han probado con éxito algunos de los motivadores.

En este punto, no puede aplicar los mismos motivadores que en el punto A. Entrar en ese círculo, haría que por cada fase usted deba, por ejemplo, aumentar los medios financieros. Este equilibrio de intereses debe obedecer a un trabajo en el tiempo para conocer los motivadores que permitan alcanzar un nivel de satisfacción en las relaciones líder-colaborador.

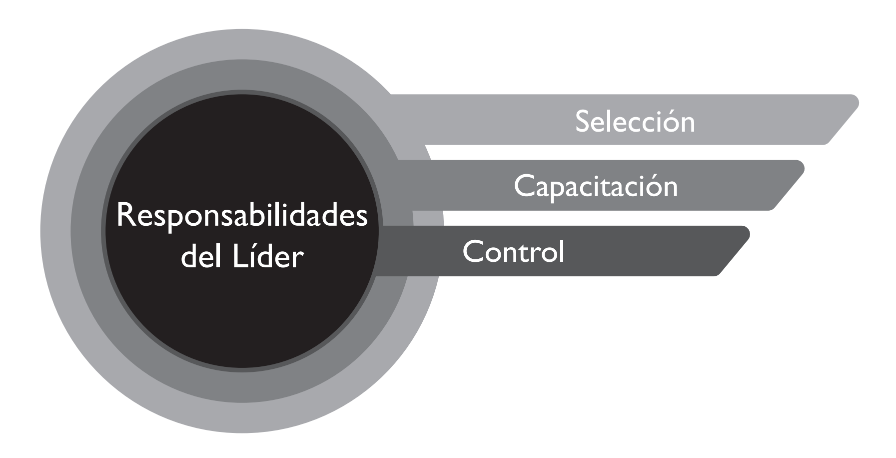
E Punto de ruptura

Este punto significa el final de las relaciones entre el líder y su colaborador. En esta etapa, los motivadores no han resultado y la distancia entre la actividad del colaborador con la visión y misión de la organización se vuelven irreconciliables. En ciertas circunstancias, la partida de los colaboradores se deberá a delitos cometidos durante la gestión del líder, el cual no supo o no quiso evitar el delito, el burocratismo e ineficacia dentro de su organización. En este caso, sería necesario plantear la responsabilidad del líder.

La responsabilidad del líder por la gestión de sus colaboradores

Un líder difícilmente puede negar su responsabilidad por los actos ilícitos de sus colaboradores, si no ha cumplido con la debida Selección, Capacitación y Control de los mismos. Al no haber actuado con el mayor sigilo y así evitado los hechos ilícitos de sus colabo-

radores, su actitud negligente será total y el reproche moral por su irresponsabilidad podrá serle impuesto.[53] Fig. 6:



Responsabilidad en la selección (*Culpa in eligendo*)

El líder tiene la responsabilidad de elegir los mejores colaboradores para la visión, organizándolos de manera que su pericia profesional pueda ser el mejor fundamento para llevar adelante la misión encomendada.

Es su responsabilidad primera, debido a que el ciudadano confía en el líder para hacer la mejor selección de sus colaboradores. En el ámbito político, sin esta selección de base, la confianza del ciudadano será defraudada ya que su voto servirá únicamente a elegir al menos indicado, con las nefastas consecuencias que esto tiene para el desarrollo.

Esta labor tiene una importancia mayor en América Latina, debido a que la sociedad civil tanto como la clase intelectual no participan

[53] En América Latina, aún no se ha legislado sobre la responsabilidad civil o penal de los presidentes y secretarios generales de los partidos políticos, por los actos ilícitos cometidos por sus representantes tanto al congreso como a cargos de elección popular. Este vacío legal, hace que se evada su responsabilidad y se genere un círculo vicioso de impunidad, al permitirse la llegada de quienes no tienen las competencias para asumir una función pública, o ven en estos cargos una oportunidad para la comisión de actos delictivos.

en la formación de la voluntad política, o participan de manera indirecta y post elecciones, sin constituir el filtro necesario para impedir estas situaciones. Ante esta ausencia, los prospectos de líderes y quienes ellos elijan como representantes para cargos en la función pública o de elección popular tiene un margen de acción mayor y sin control.

Responsabilidad en la capacitación (*Culpa in instruendo*)

El líder debe capacitar a sus colaboradores sobre su visión y misión, ideario así como las líneas éticas y principios morales de su organización, instruyéndolos convenientemente para su mejor desempeño en el área que se les confíe. Esta capacitación a cada uno de los colaboradores debe ser constante, y a todo nivel de organización. Aunado a la mejor selección para la labor que se le encomienda, el líder debe preocuparse por la debida capacitación de su colaborador y cerciorarse de sus conocimientos.

Responsabilidad en el control (*Culpa in custodiendo*)

Cada líder debe preocuparse por ejercer el control del desempeño de sus colaboradores. En agrupaciones políticas, esta responsabilidad es aún mayor, sea con sus partidarios elegidos o no, corrigiendo conductas que se distancien de los principios éticos y morales de funcionamiento y procediendo a la denuncia y expulsión de sus filas en caso de desacato. La labor de control debe ser constante para evitar actos de corrupción. Precisamente, esta labor parece ser casi inexistente en los partidos quienes blindan a sus miembros acusados de corrupción, o tímidamente comentan que los excluirán sólo cuando los delitos fueron descubiertos. Para la democracia, estas tibias reacciones son tardías e implican negligencia de quienes dejaron que estos actos continúen, demostrando complicidad y encubrimiento de tales ilícitos.

F Equilibrio ideal

Se denomina así, debido a que la relación líder-colaborador pasa por altos y bajos que son parte de las relaciones humanas. En esa situación, el líder busca los motivadores necesarios y logra mantener un equilibrio en las relaciones con sus colaboradores, sin llegar al punto de ruptura. Este equilibrio permite a las organizaciones estabilidad en el tiempo, tanto en la permanencia de sus colaboradores como en la consecución de sus objetivos.

Motivación en la Educación

Las finanzas, estrés y tensión en el trabajo, así como su valoración y las relaciones con sindicatos (muchos de ellos ideologizados y politizados), ausencia de capacitación, gobierno y padres de familia son factores ligados a la desmotivación de nuestros profesores. Por ejemplo, al inicio de la carrera magisterial, la necesidad financiera no será el principal motivador debido a que la vocación será la prioridad. Así, la autorrealización como factor de motivación vendrá determinada por el desempeño profesional, las posibilidades de avanzar, las relaciones en el centro de trabajo o el entorno académico. Sin embargo, con el tiempo, las condiciones financieras y laborales tanto como la ausencia de visión y liderazgo directivo, empujarán a la desmotivación, pese al gran empeño que los profesores puedan poner.

Esto sin contar con las necesidades familiares que deban asumir y que se harán más imperiosas a medida que avancen en edad. Es este equilibrio de necesidades que deben lograr los gobiernos, para obtener mejores índices de competitividad en la educación de América Latina.

Capítulo V

La toma de decisiones

Muchas veces, en la soledad de sus reflexiones, una de las situaciones más difíciles en las que se pueda encontrar el líder es la de decidir. Más allá de ser un líder que pueda pedir consejo, buscar el consenso de sus colaboradores o presidir un colegiado, la decisión final recaerá única y exclusivamente sobre su persona. Él sabe que de su decisión dependerá el éxito o fracaso de un proyecto. Es únicamente a él a quien irán dirigidos los reproches o felicitaciones, por haber tomado tal o cual decisión.

En el mundo de hoy, líderes y empresas se enfrentan a un entorno global, variable, inestable y complejo el cual requiere la mejor habilidad para abrirse y adaptarse poniendo en relieve el conocimiento adquirido. Las crisis sociales, políticas y económico-financieras no son por tanto novedad. En este contexto, la capacidad de adaptación del líder será puesta a dura prueba, y deberá decidir en un entorno donde lo único constante es que nada es constante.

Y es que para serlo, el líder ha demostrado su talento a lo largo de su carrera profesional o política. Ha sido capaz de transformar crisis en triunfos, negociar fusiones y adquisiciones imposibles, levantar empresas de la nada o que iban a la quiebra, o remontar encuestas electorales desfavorables y ganar. En suma, gracias a una exitosa toma de decisiones ha logrado victorias sobre la adversidad.

Sin embargo, estas competencias excepcionales no son una garantía contra las decisiones equivocadas. La razón es que esas mismas cualidades pueden contribuir al error. Es así que el líder puede preparar sus futuras caídas al pensar saberlo todo o tener respuesta a todo, haciendo gala de soberbia o arrogancia, al punto de priorizar su intuición o buenos reflejos. Se cerrará a los cuestionamientos más básicos, al sentido común, al intercambio con sus colaboradores. Habrá perdido su clarividencia, su capacidad de ver las cosas de manera diferente, su apertura a las nuevas ideas y tecnologías. Si esta es su situación, está próximo a cometer un *decisionicidio*.

Por tanto, es necesario proceder con una base reflexiva que permita limitar al máximo una equivocada toma de decisiones.

La necesidad de un método

No es suficiente tener el ingenio bueno, lo principal es aplicarlo bien.

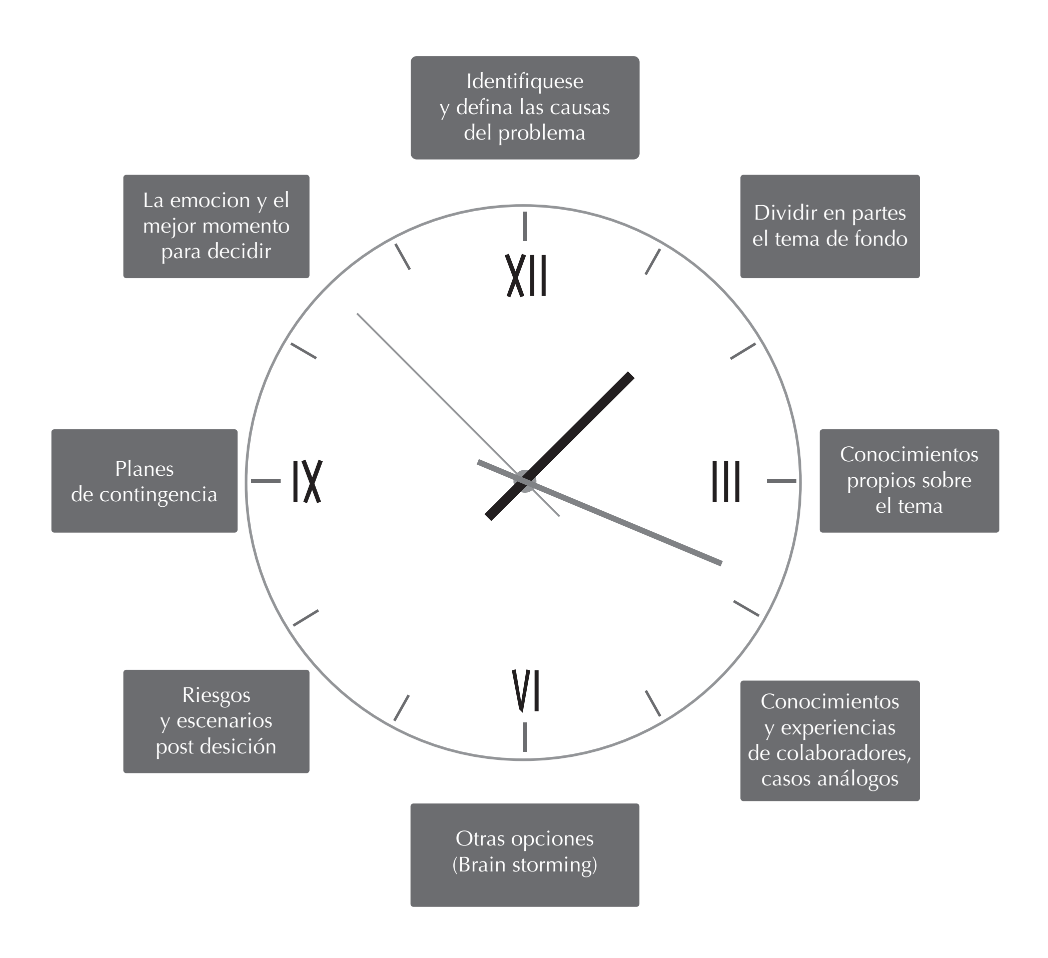
Descartes

Con esta frase el filósofo y matemático francés René Descartes, introduce la necesidad de un método en la resolución de problemas. La razón es necesaria, nos dice él, pero no es suficiente ya que si no se procede metódicamente conduce a la ineficacia.

Cierto. Cuando cursaba el bachillerato, al inicio de cada clase el profesor de cálculo diferencial nos daba un problema para resolver. Casi siempre podía darle la respuesta rápidamente. Sin embargo, él respondía con un seco y cortante: *No*. Volvía a revisar mi solución y me preguntaba qué había hecho mal, y me decía que el equivocado era mi profesor. Un día, luego de terminada la clase, vino hacia mí y me dijo: *Tu solución es correcta. Lo que no está bien, es que has obviado todas las etapas para su solución*. Y tenía razón. Podía pasarme el tiempo dándole respuestas correctas en sí, por costumbre o por simple

suerte, pero corría el riesgo de obtener una solución falsa ya que no me estaba ocupando de lo más importante: el procedimiento. Era necesario avanzar comprobando si cada paso que damos es el correcto, de manera metódica, antes que lanzarnos hacia una posible solución.

El siguiente esquema de resolución plantea una procedimiento para la toma de decisiones, el cual debe ser leído y seguido en el sentido de las manecillas del reloj. Fig 1:



Identifiquese y defina las causas del problema

"La formulación de un problema es mas importante que su solución"
Albert Einstein

Antes de pensar en una respuesta, usted debe conocer bien el problema: ver exactamente de qué se trata, entenderlo (quién, cómo, dónde, cuándo) y circunscribirlo. No olvide que un problema bien comprendido es ya a mitad resuelto.

Todo problema tiene una historia, pasada y presente

Un problema no aparece el día en que usted toma conocimiento de su existencia. A no ser que deba decidir dónde irá a almorzar hoy, el líder debe decidir sobre problemas que vienen con un contexto histórico, y tomar en cuenta las causas que le dieron nacimiento. Intentar resolver un problema sólo desde su impresión actual (perspectiva vertical), sin ver sus antecedentes y futuro (perspectiva horizontal) iría hacia una solución parcial del problema o mala decisión.



Fig. 6: Análisis horizontal del problema.

Un problema hoy, puede ser una oportunidad mañana

Confucio decía que se debe estudiar el pasado si se quiere pronosticar el futuro. Numerosas razones a nuestros días vienen a confirmar

esta reflexión. ¿Cómo se habrán sentido los directivos que rechazaron a Los Beatles o a J. K. Rowlings, al saber que habían dejado pasar la mejor oportunidad empresarial de sus vidas?

A Los Beatles les dijeron que una banda de cuatro músicos, con un baterista y tres guitarras ya era del pasado. A la escritora J. K. Rowlings, autora del éxito mundial Harry Potter, le dijeron algo similar, aduciendo que las historias de brujos y encantos ya no pegaban. Los primeros marcaron una época de la música y siguen siendo un éxito mundial, y la segunda ha vendido millones de libros con una octava publicación, traducida a 67 lenguas.

Todos estos directivos tienen algo en común: No vieron futuro a la situación que se les planteaba. Tuvieron una perspectiva vertical, sin pensar en las futuras oportunidades, y decidieron erróneamente.

Es así que, lo que el común de la gente denomina hoy *problemas*, usted puede llamarle *oportunidades* a futuro. Es a usted de avizorar un mañana al problema que se le plantea y darle las opciones que merece. La idea fundamental de esta primera etapa, es que usted vea el problema desde todos sus ángulos posibles, sin que el mínimo detalle escape a su examen.

Dividir en partes el tema de fondo

"Divide las dificultades que examinas en tantas partes como sea posible para su mejor solución"
Descartes

La toma de decisiones siempre tiene como punto de inicio un tema de fondo. Este tema de fondo contiene subtemas los cuales debemos identificar. La razón es simple: No se puede tomar decisiones sobre varios temas al mismo tiempo y que son parte de un con-

junto. Sería como intentar comer un suculento platillo de un solo bocado. Por tanto, identifique los subtemas del problema de fondo y avance hacia su solución.

Para esto, la metodología de René Descartes, filósofo y matemático del siglo XVII, puede serle de mucha utilidad. En efecto, en la segunda parte de su libro *Discours de la Méthode, Pour bien conduire la raison et chercher la vérité dans les sciences.*[54] Descartes deja atrás los dogmas del mundo medieval y proporciona a las ciencias un método de cuatro reglas *ciertas y fáciles*, como él mismo las califica, para llegar a la certeza, a la ausencia de error.

Primera regla: La Evidencia (*Comprender claramente*)

Descartes busca evitar el apresuramiento en la búsqueda de la solución (es lo que mi profesor de cálculo diferencial exigía). Esto implica no admitir un hecho como verdadero sin estar seguro que lo es. Se debe partir de hechos claros y reales. Esta regla rechaza entonces las decisiones:

1) basadas en conjeturas, sospechas, ruidos de corredor o corazonadas, y

2) rápidas, que suelen ser imprecisas y emocionales.

Las tres siguientes reglas indican el procedimiento que conduce al conocimiento cierto.

[54] Trad. *Discurso del método para dirigir bien la razón y buscar la verdad en las ciencias.*

Segunda regla: Análisis (*Dividir las dificultades hasta lo más simple*)

Implica dividir (desmenuzar) el problema en sus elementos más simples, para deducir nuevas verdades y resolverlas más fácilmente. Así, en la pregunta de base del problema se esconden subpreguntas necesarias de resolver antes de pasar a la pregunta inicial.

Tercera regla: Síntesis (*Pensar ordenadamente yendo de lo más simple a lo más complejo*)

Consiste en reunir y organizar los conocimientos simples obtenidos en el análisis, para ir ascendiendo poco a poco y conocer la relación lógica que las une al problema. Imagine la pregunta de base: María y Juan son novios: ¿pueden casarse?

La primera subpregunta sería: ¿Qué necesitan María y José para casarse? Para saberlo, debemos buscar las condiciones requeridas por el Código civil. Una condición es que ambos sean mayores de 18 años. La segunda subpregunta sería:

¿María y José son mayores de 18 años? Para saberlo, vamos a la tercera subpregunta: ¿cuál es la fecha de nacimiento de María y José? Y finalmente, la cuarta subpregunta: ¿qué fecha figura en sus actas de nacimiento? Si allí figura una fecha que los hace mayores de 18 años, habrán cumplido con la condición del Código civil. Respuesta a la pregunta de base: María y José si pueden casarse.

Constate en este ejemplo, la manera en que se va de lo más detallado para subir y dar respuesta a la pregunta de base. Un procedimiento así le evitará disminuir la incertidumbre en su respuesta.

Cuarta regla: Recapitulación (enumeración de los elementos del Análisis y Síntesis)

Implica revisar todas las verdades conocidas en el análisis y la síntesis para estar seguro de no omitir nada y no haber cometido error alguno con ellos.

En esta etapa, busque lo real y evidente a lo que ha llegado en su análisis. Verá que el tema de fondo sobre el que deba decidir, se habrá aligerado y la decisión a tomar se tornará más fácil. El objetivo es dejar libre el problema de fondo de influencias externas que puedan venir a cambiar el curso de la decisión.

Empiece por aplicar este método, escribiendo por ejemplo las cuatro reglas del método cartesiano en un lugar visible de su oficina. Verá que es una cuestión de práctica y que los reflejos llegan más rápido que pensado.

Partido sin candidatos

Se acercaban las elecciones presidenciales del 2016 donde fui consultado por un candidato independiente luego que se le hiciera una interesante proposición. En el mes de octubre 2015, los partidos políticos buscaban a sus precandidatos para las elecciones internas. Entre los voceados se encontraba un profesional independiente a quien el presidente de un partido le hizo la propuesta de lanzar su precandidatura. Para esto, debía hacer una conferencia convocando a toda la prensa, anunciando que se presentaba como precandidato por dicho partido.

La pregunta que él se hacía era si hacer o no este lanzamiento de precandidatura, lo cual lo llevaría a la mirada pública y sería algo sobre lo cual no podría regresar después. Su imagen política se vería totalmente agraviada en caso de lanzar su precandidatura y que el partido no lo respaldara o, peor, lo cambie por otro precandidato. Apliquemos el método cartesiano a esta situación:

1. **No acepte nada a priori si no es evidente.**
   Este tipo de oferta electoral contenía una verdad: Los partidos buscaban a sus candidatos, como los clubes buscan a sus estrellas en el mercado de fútbol, para integrarlo a sus filas.
   Las elecciones internas entre varios precandidatos, permitía elegir a uno de ellos en elecciones donde los miembros del partido votarían y elegirían al candidato a la presidencia de la República. Era verdad que este partido no tenía candidato seguro y que sus afiliados estaban por darle prioridad a una figura política fresca y sin un pasado de corrupción.
   También era verdad que ser nombrado candidato sólo con la palabra del presidente del partido no era suficiente.

2. **Divida cada dificultad en partes más pequeñas**
   La decisión de aceptar pasaba por saber si este partido ya había tenido elecciones internas en el pasado, si existían otros precandidatos, cuál era su equipo dirigencial que garantice la democracia interna y si habían posibilidades de fusión con otro partido, lo cual anularía la candidatura. Para llegar a ser precandidato se requería tener estos temas claros.

3. **Utilice lógica y deducción para resolver cada parte, empezando por las más sencillas yendo hacia las más difíciles.**
   La primera pregunta fue que nunca antes este partido había tenido elecciones internas. Asimismo, existían algunos precandidatos no oficiales y la confusión era tal que cada día se escuchaba de alguien nuevo que se lanzaba como precandidato de ese partido. Este punto entonces no estaba seguro. Se constató también que no existía un equipo dirigencial; no había una organización funcional clara con cuadros a quienes se pudiera consultar.

La democracia interna era entonces una ilusión. Las reuniones de planificación eran inexistentes y se percibía la aparición de personajes de otras tiendas políticas. Se confirmó que las decisiones por tanto las tomaba el presidente, sin necesidad de consultar a sus bases. Esto era un buen y mal indicio. Bueno porque si ser precandidato dependía del presidente del partido, entonces la precandidatura estaba asegurada. Malo porque se estaba confiando demasiado en el juicio de una sola persona, que podía cambiar de opinión de hoy para mañana por intereses políticos propios. Finalmente, se sabía de conversaciones con otros partidos para hacer alianzas, y que ya estaban entre ellos incluso nombrando a un candidato, sin necesidad de pasar por elecciones internas.

4. **Revisar lo actuado para evitar omisiones**
De todo lo comprobado y de las respuestas obtenidas, se procedió a dar un tiempo de reflexión de una semana antes de lanzar la precandidatura, para ver la evolución del panorama político. En esa semana, a inicios de noviembre este partido tomó la decisión de fusionar con otro y nombrar (sin elecciones internas) a un candidato. En suma, las preguntas que nos habíamos hecho en la regla 2 se confirmaban.
Este análisis le evitó hacer una conferencia de prensa y que nuestro precandidato se anunciara como tal, perdiendo toda credibilidad. Haberse dejado llevar por la emoción que genera este tipo de nominaciones, hubiese sido dar un paso en falso.

Conocimientos propios sobre el tema

"Conocimiento es poder (Sciencia Potentia Est.)"
Francisco Bacon

Así reza el dicho acuñado por el precursor de la sociedad del conocimiento, Sir Francis Bacon en su libro Meditationes Sacrae (1597). Ya desde el siglo XVI, el mundo se abría hacia el conocimiento y éste debía ser buscado. Esta reflexión ha servido a muchos países del primer mundo a organizar su conocimiento sobre la base de los avances en ciencia y tecnología. Suiza o Corea del Sur por ejemplo, países sin mayores recursos naturales, no tendrían el desarrollo y competitividad que ostentan sin haber transitado por la llamada sociedad del conocimiento.

La invocación para el líder es que debe tener una importante base de conocimientos, la cual debe alimentar con lecturas, diálogos, debates y análisis. Si bien es cierto que el líder no es necesariamente aquel que ostenta una vida académica sistemática, su responsabilidad debe llevarlo a educarse lo mejor que pueda.

Tampoco necesita saberlo todo, pero debe saber dónde encontrar la información, que pudo haber visto o leído y quedó guardada en un resquicio de su memoria.

Nuestra pasión por el aprendizaje es nuestra
herramienta para la supervivencia.

Carl Sagan

Un líder sin curiosidad intelectual, que no lee, no se capacita, no investiga o se mantiene al margen del conocimiento corre el riesgo de perecer bajo el flujo constante de información y conocimiento que impone el siglo XXI. Asimismo, usted debe tomar en cuenta los diferentes acontecimientos que ocurren en su entorno político, legal, económico, sociocultural o tecnológico. Un conocimiento del acontecer tanto a nivel nacional como internacional le permitirá tomar decisiones estratégicas desde una perspectiva mucho más amplia y segura.

Conocimientos y experiencias de colaboradores, casos análogos.

"La experiencia es realmente maestra de la vida."
Jose Saramago, ensayo sobre la guerra

En el problema que el líder debe resolver, lo más seguro es que una situación similar haya tenido lugar en el mundo. La razón popular nos dice que no hay nada nuevo bajo el sol y es muy cierto. Conviene entonces buscar aquellas situaciones análogas en la historia, ver cuáles han sido las decisiones tomadas y, sobre todo, las consecuencias de las mismas. Un análisis 360 grados permitirá ver los caminos hacia la mejor decisión, abriendo los espacios a la reflexión. En esta fase, el líder debe tomar en cuenta que la experiencia es siempre subjetiva, porque está ligada a la persona que la brinda.

La experiencia es suya y de nadie más. En ese sentido el líder debe individualizar esa experiencia como proveniente de una persona en particular. Tenga en cuenta también que esta persona, para hacernos llegar su experiencia, ha debido usar sus propios sentidos. El olor de una comida no será el mismo dependiendo del desarrollo de nuestro olfato. La intensidad del picante no será el mismo para un habitante de Pekín que para uno de Sichuan, acostumbrado al uso de ajíes. Luego, está la cultura e idiosincrasia que influenciarán la experiencia transmitida. Estos factores subjetivos deben ser tomados en cuenta por el líder, y saber distinguir lo necesario y útil para su correcta toma de decisiones.

Escuchar para decidir

A mí me parece bien, pero no sé si el gobierno estará de acuerdo.

John F. Kennedy

El economista John Kenneth Galbraith, en su libro *El nuevo estado industrial*, comenta una experiencia interesante, cuando era responsable del control de precios en USA. Según Galbraith, el tener la responsabilidad de todos los precios de los Estados Unidos era aterrador. Pero el descubrir lo escaso que era el poder de uno frente al grupo elaborador de las decisiones resultaba tranquilizador. Las decisiones acerca de los precios –fijación, aumento, readaptación o, muy pocas veces, disminución- llegaban a su oficina después de un amplio ejercicio de elaboración del grupo, conformado por juristas, economistas, contadores, conocedores del producto industrial y especialistas en justicia social. Frente a esta fuerza intelectual, él se encontraba casi impotente para alterar esas decisiones; habrían hecho falta para ello horas o días de investigación y, mientras tanto, el grupo habría llegado a una docena más de decisiones.[55] Para Galbraith, era importante tomar en cuenta aquella masa intelectual que había estudiado los problemas desde diferentes perspectivas para llegar a una óptima decisión.

Otras opciones (*Brain storming*)

"El maestro rechazaba absolutamente cuatro cosas: las ideas en el aire, los dogmas, la obstinación, el Yo"
Entretiens Avec Confucius

[55] John Kenneth Galbraith, El nuevo estado industrial, editorial Sarpe, Madrid 1984, pp. 132-133.

Al afrontar una situación donde debemos decidir, es útil analizar si en nuestra baraja existen opciones que permitan decidir de otra manera. Sucede que vemos la solución desde una sola óptica y dejamos de lado las opciones que, desde otro ángulo, pueden darnos mejores salidas al problema de fondo.

No complique demasiado el problema

La "navaja" de William Ockham, filósofo inglés del siglo XIV, es en esencia un precepto de no recurrir a una explicación más complicada en los casos en que existe una más simple. En suma, facilita la elección entre diversas explicaciones que se presentan, prefiriendo la más simple y racional.

Veamos un ejemplo. Las líneas de las pampas de Nazca en Perú han causado admiración en el mundo, debido a su dimensión y perfección en los trazos. Científicos como María Reiche, han tratado de encontrar una explicación al origen de estas líneas, sin lograrlo. Esto ha llevado a plantear que, a lo mejor, estas líneas serían la obra de seres extraterrestres que vinieron al sur del Perú y se pusieron a dibujar.

Otra explicación es que los mismos pobladores nazcas hayan sido los autores, apoyados por avanzados cálculos geométricos desconocidos hoy. Si aplicamos la navaja de Ockham, la explicación más plausible sería que los propios nazcas hicieron estos dibujos, ya que decir que fue obra de extraterrestres nos llevaría a admitir, sin demostrar, que estos existen. Sin embargo, la explicación más simple no es necesariamente la mejor. Para esto, usted debe tomar por cierta la solución más probable y basada en elementos reales de comprensión, hasta que existan razones fundadas para adoptar una solución más elaborada.

La opinión de sus más cercanos colaboradores

La opinión piensa mal; no piensa; traduce
necesidades en conocimientos.
Al designar a los objetos por su utilidad,
ella se prohíbe el conocerlos.

Gastón Bachelard

Cuando la relación entre usted y sus colaboradores es bastante cercana, existe el riesgo de que los consejos u opiniones que le brinden sirvan más a mantenerlo en su error que a sacarlo de él. Esto puede suceder ya que sus más próximos colaboradores, por su estrecha relación, tendrán cierta dificultad a discutir o contrariar sus decisiones. Por tanto, es necesario que usted busque personas que puedan darle una opinión tomando una perspectiva diferente.

Charles de Gaulle solía decir que la deliberación es trabajo de muchos, la decisión, de uno solo. Si busca el acuerdo o consenso de todos para decidir, rara vez tomará una decisión. Puede usted ser un líder democrático y que aprecie la participación de sus colaboradores, sin embargo recuerde que al final, haya o no consenso, es usted quien deberá decidir y nadie más.

Riesgos y escenarios post desición

"Quien no asume un riesgo
nunca ganará una partida."
Paul Keres
gran maestro del ajedrez

Toda toma de decisiones tiene su parte de riesgo. El líder debe tener la mirada para ir más allá en el tiempo y ver las consecuencias que

su decisión puede acarrear. Este paso debe llevarlo a ver su decisión en sus aspectos positivos y negativos. Analizar los datos e informaciones nuevas con las que cuenta y que no se consideraron al inicio, así como las consecuencias negativas por reducir. En esta etapa, el arte del líder consiste en transformar los posibles riesgos y escenarios post decisión en éxitos.

Jorge Luis Borges decía que la duda es uno de los nombres de la inteligencia. La capacidad de dudar no significa convertirse en un manojo de incertidumbres. Sepa que el convencimiento sobre un tema no es inmune a la duda: usted puede estar seguro de algo hoy por una razón, pero dudar mañana por otra razón. La explicación radica en que la certeza no existe en ningún ámbito de la vida. Por tanto, si la duda lo asalta recopile toda la información necesaria; datos, consejos y experiencias. Luego, seleccione lo mejor y elimine las posibles contradicciones. No acepte elementos imprecisos, prejuicios (*a priori*) y dude de toda generalización.

El sabio puede cambiar de opinión.
El necio, nunca.

Immanuel Kant

Un líder debe mantener su mente lo suficientemente abierta y crítica como para cambiar de opinión, sea esto en el último minuto, y decidir de manera contraria a lo que se pensaba. La rigidez que se le exige en la toma de decisiones está ligada al procedimiento para llegar a una solución, mas no para empecinarse en la solución encontrada por puro dogmatismo u obstinación. Es decir, cuando la lógica argumentativa y la evidencia real vienen a cuestionar su decisión, es tiempo de reexaminarla. Y no tiene por qué sentirse mal ni temer la crítica si decide cambiar, basado en otros puntos de

vista. Difícilmente podrá ser juzgado por hacerlo, si es que los pasos seguidos han sido racionales y razonados.

Planes de contingencia

"La perfección se alcanza no cuando no haya nada más que añadir, sino cuando ya no queda nada más que quitar."
Antonie de Saint-Exupery

La toma de decisiones rara vez termina con la decisión misma. Muy por el contrario, es la decisión la que abre la puerta a nuevas situaciones que deben ser analizadas. Haga escenarios sobre una u otra posibilidad. Examine cada situación, entrevea las consecuencias y guarde sus estrategias en un lugar seguro de su memoria. Dicho esto, el constante trabajo de los escenarios le ayudará a tener reacciones mucho más rápidas en situaciones similares.

Los atacantes de fútbol son aquellos que pueden en milésimas de segundo decidir hacia donde irá direccionado el balón y con qué efecto. Tienen la capacidad de reaccionar a múltiples escenarios a tal punto que cuando se encuentran en el área contraria piden que se les centre el balón confiando que, sea la manera en que se la envíen, él tendrá la reacción y destreza para marcar un gol. Este debe ser el nivel de reflexión al que el líder debe llegar.

La trampa de las preguntas sin fin

Plantearse los menos problemas posibles es la única manera de resolverlos.
Jean Cocteau

Imaginar escenarios no debe hacerle caer en la paranoia. La idea es ver escenarios plausibles y realizables, no tratar de buscarle explicación a la mínima posibilidad que se presenta. Recuerde que el líder ve la foresta y no solamente el árbol.

Cuente también con los autollamados "abogados del diablo". Su labor consiste en hacer la mayor cantidad de preguntas difíciles de resolver y de corte pesimista. El problema de este tipo de preguntas es que, al final, retrasan o vuelven imposible la toma de decisiones. Es bueno hacerse preguntas y ver situaciones desde diferentes perspectivas, sin embargo abusar es abrirle la puerta al pesimismo e inmovilismo.

Esta presencia es importante, a condición que hayan participado desde el inicio, y seguido las diferentes etapas de la toma de decisiones. Si sólo han llegado al final para acosarlo con preguntas, su presencia es innecesaria, más aún si los pasos para evitar o minimizar los riesgos ya han sido tomados.

La emocion y el mejor momento para decidir

"Buena es la quietud:
peligrosa es la precipitación."
Periandro

La emoción es parte integrante de la toma de decisiones

La emoción, del latín *e movere* (movimiento), juega un rol biológico importante en nuestra manera de pensar y actuar; en el razonamiento y la toma de decisiones. Depende de nuestros valores humanos, religiosos, políticos, de la lealtad, rectitud, justicia, compasión o de la confianza y del interés personal.

El funcionamiento de nuestro cerebro nos lleva así a tomar decisiones asociadas sobre el plan emocional a experiencias, buenas o malas, sin tomar en cuenta el análisis detallado del problema.

Estamos influenciados, de una manera u otra, por nuestros lazos a personas, lugares y objetos. Estos lazos afectivos pueden distraer nuestra percepción de una situación y orientar nuestro comportamiento y decisión

Apártate de aquellos que buscan manipular tus emociones.
Sólo te conducirán a tomar erradas decisiones.
Busca la razón y la verdad.

Carlos Jaico

Tomemos por ejemplo, desligarse de un colaborador inoperante o terminar con un asociado cuya labor es mediocre; ambas decisiones pueden verse impulsadas por una gran cólera o decepción a la que su inacción nos haya inducido. También, aumentarle el salario a un colaborador cuya labor haya sido remarcable en la conclusión de un contrato, se ve facilitado por la confianza y exaltación que su labor nos produce. Todas estas decisiones se verán facilitadas por la emoción. Sin embargo, este impulso emocional puede provocar decisiones erradas o incoherentes. Es recomendable entonces, no tomar decisiones sobre la base de impulsos emocionales, que son pasajeros y funcionan como una montaña rusa: suben y bajan.

No confunda velocidad con precipitación

La paciencia es la fortaleza del débil
y la impaciencia, la debilidad del fuerte.

Immanuel Kant

El mundo en que vivimos impone plazos que la razón desconoce, obligando a tomar decisiones de manera casi inmediata. No hay tiempo para la reflexión. El líder se ve confrontado a esta situación y cada día debe superar un buen número de situaciones que exigen su decisión. Es vital encontrar el término medio en el tiempo de sus decisiones; ni tanto que se queme el pan ni tan poco que no se cueza reza el dicho popular y es cierto en la toma de decisiones.

La primera crisis financiera del siglo XXI

Dick Fuld, director de lo que fue la banca de inversiones Lehman Brothers, se vio confrontado a la crisis financiera de los *subprimes*. A pesar de la urgente situación que requería actuar con rapidez, Fuld demoró en buscar a alguien que retomara su banco, ya al borde de la bancarrota. En marzo 2008, con una deuda que superaba treinta y dos veces los fondos propios del banco, Fuld continuó a endeudarse invirtiendo en el sector inmobiliario. Sólo en el verano de 2008, Fuld buscó inversionistas que retomaran su banco en China, Omán, Reino Unido y Corea del Sur. Pese a la gravedad de la situación, rechazó ofertas, demasiado modestas a su gusto. De tanto esperar, el 15 de septiembre 2008 Lehman Brothers quebró, hundiendo en su caída a inversionistas, bancos asociados y a miles de empleados. Una espera suicida, marcó el inicio de la primera crisis financiera mundial del siglo XXI.

Decida para corto, mediano y largo plazo

Confía en el tiempo, que suele dar dulces salidas
a muchas amargas dificultades.

Miguel de Cervantes Saavedra, El Quijote

Cada problema tiene su tiempo de decisión. Ni antes ni después. Usted debe definir si la decisión que debe tomar es para corto, mediano o largo plazo. Esta es una etapa esencial, ya que le permitirá planificar sus tiempos y prioridades.

Su decisión debe tomar en cuenta igualmente los tiempos de los efectos de su decisión, sean estos a corto, mediano o largo plazo. Tome en cuenta entonces la decisión propiamente dicha y los efectos de su decisión. Ambos tienen tiempos diferentes y conforman una unidad de tiempo mayor que debe ser debidamente considerada.

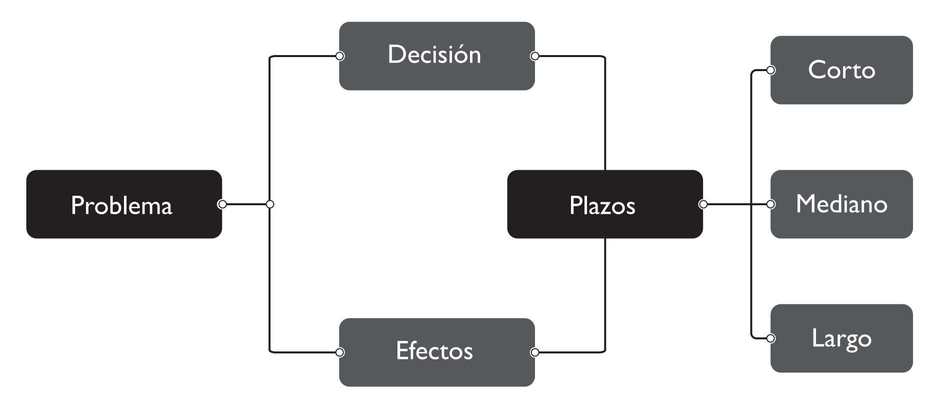


Fig. 7: Estructura de la decisión y sus efectos.

Presión, emoción y arrebatos

No emprendas nada en serio en un arrebato, escribía Fiódor Dostoyevski. El arrebato es la situación en la que deseamos salir de un problema de la manera más rápida posible, sea por cansancio, hastío o aburrimiento. Sensaciones muy humanas y que se experimentan luego de un largo caminar.

El hombre que pretende ver todo con claridad
antes de decidir, nunca decide.

Henri Frédéric Amiel

A lo largo del procedimiento de decisión, puede surgir el desánimo y el pesimismo mezclada con resignación. Si llega a este momento es porque está tardando en decidir y el camino que empezó de rosas se está volviendo ya de espinas. Querer que nuestra convicción se confirme en el tiempo es uno de los errores para nunca decidir.

Se debe admitir que existe una parte que no conocemos y que es normal. Si los temas por decidir fueran evidentes, todos podrían hacerlo. Es precisamente, sobre esa base de probabilidades e incertidumbre que el líder actúa y decide. Por tener esa capacidad es que se le llama líder.

La intuición en la toma de decisiones

Según la Real Academia Española, la palabra intuición (que proviene del latín *Intuitio*, y éste a su vez del latín antiguo *intueri*; mirar hacia adentro), es la facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento.

Así, la intuición viene a nuestro rescate cuando nos faltan elementos para tomar una decisión o nos preguntamos si la decisión pensada es la mejor: ¿Debo contratar a este colaborador? ¿Debo firmar un millonario contrato con una *start up*? ¿Me conviene fusionar con esa empresa japonesa? ¿Debo cortar el alambre rojo o verde para desactivar esta bomba? ¿Lanzo mi candidatura en estas elecciones? La intuición, permite una salida rápida a situaciones a las que nos conduce el razonamiento metódico que nuestra sociedad exige.

Y de seguro que alguna vez le han dicho: "escucha a tu voz interior" para una mejor decisión. Pero no es tan simple como se piensa. La razón es que los estados emocionales acompañan a la intuición, y pueden complicar las cosas más que arreglarlas. Las

malas experiencias por ejemplo, pueden inconscientemente traducirse en miedo y generalizar un rechazo, como la persona que sufre una decepción amorosa y se pasa la vida pensando que toda relación futura en la que se embarque tendrá el mismo final.

La industria [internet] está en crecimiento y su belleza radica en su incertidumbre, pero somos apasionados e interesados en la exploración de lo desconocido.

Huateng "Pony" Ma, Tencent Holdings Limited

Más aún, una lucha entre diferentes voces interiores puede instalarse, poniéndonos en una situación en la que no se sabrá cuál escuchar. Si a esto usted le suma las voces interiores de los demás, tendrá la situación ideal para nunca decidir. A este nivel de incertidumbre podemos agregarle que, nuestra sociedad latinoamericana maneja aún cánones de intuición elevados, debido muchas veces a la ausencia de información real y veraz a disposición.

Que esto no sea un freno a su emprendimiento. Por el contrario, que su visión abra las puertas y le haga transitar más allá de lo conocido.

Decidir con intuición implica conocimiento y experiencia

Un médico cardiólogo, ausculta un paciente y remarca una insuficiencia respiratoria, presión pectoral y dolor en el brazo izquierdo. En ese preciso instante, nuestro médico no necesita hacer más exámenes para saber que su paciente está camino a un infarto cardiovascular. En este ejemplo, la intuición de nuestro médico, apoyada por el conocimiento y sus años de experiencia, le dan la posibilidad de tomar la decisión adecuada al observar determinados síntomas.

No crea que nuestro médico actuó por pura mística o por arte de magia. Por su parte el líder procede a tomar decisiones por una intuición que llamaremos razonable. Así, para decidir en base a su intuición, el conocimiento y la experiencia deben ser sus principales aliados.

Cierto. En los segundos en que debe decidir, desfilarán por su cabeza multitud de situaciones y experiencias, propias y ajenas, que al final desembocarán en una decisión. ¿Cómo entonces decidir con intuición cuando el conocimiento es mínimo? Complicado, y es en ese terreno en que el líder debe tener el mayor cuidado. Debe tomar muy en cuenta que la intuición es la síntesis de conocimiento y experiencia aplicada en diferente tiempo y lugar. Es un continuo aprendizaje que usted puede desarrollar y que se inscribe dentro de un proceso de decisión.

¿Cómo desarrollar su intuición?

Adquiera conocimiento, principalmente en su área de acción

Sin conocimiento de base, los sentidos de su intuición no se podrán despertar ni menos desarrollar. El estudio constante, capacitación, cultura y la curiosidad intelectual harán que su intuición se enriquezca cada vez, permitiéndole cruzar información valiosa para la toma de decisiones en el momento oportuno.

Conozca al ser humano y su humanidad

El ser humano es en sí imprevisible, sin embargo las situaciones en las que se encuentra hacen que su comportamiento sea previsible, tanto solo como en sociedad. Los gestos, la manera de sentarse, de hablar, de saludar, de presentarse, de vestir, la mirada o la dicción, brindan señales inequívocas de ciertas tendencias que permiten al líder conocer el comportamiento del ser humano y su interioridad.

Esta observación le ayudará a generar patrones de conducta y comportamiento fiables para su toma de decisiones. El Tribunal federal en Suiza en sus decisiones judiciales empieza muchas veces con la frase, *según el curso ordinario de las cosas y la experiencia de la vida*... para establecer la relación de causalidad entre un hecho y otro. A pesar de seguir una lógica jurídica imparable en sus decisiones, dicho Tribunal sabe que hay causas que generan por experiencia determinadas consecuencias, por la vida misma del ser humano y sus acciones. Usar las causas como experiencia de la vida, le permite individualizar una situación sobre la que debe decidir.

Desarrolle una mirada objetiva de las cosas

Esto implica despojarse de la carga subjetiva que usted pueda encontrar. Los *a priori,* prejuicios, cuentos de corredor, voladas y todo tipo de situaciones que vengan a aumentar subjetividad a su intuición deben ser evitadas. La razón es que entrar en este tipo de situaciones genera estrés y ansiedad, lo cual no es recomendable para una buena toma de decisiones.

Conserve un record de estas experiencias

La película *Slumdog millionaire* trata sobre un joven pobre de la ciudad de Delhi en India y que gana un concurso de millones de rupias... sin haber nunca pisado escuela alguna, sólo en base a su intuición y las múltiples experiencias de su vida. Cada pregunta que se le hizo en el concurso, coincidía con un pasaje de su vida que él mantenía en su memoria como única fuente de conocimiento.

Nunca ganó 100 dólares, pero una vez tuvo en sus manos un billete así. Y al preguntársele sobre la figura que estaba en el billete recordó que uno de sus amigos, vuelto ciego para mendigar, podía reconocer al tacto la figura en el billete de 100 dólares: Benjamín Franklin.

Así, cada experiencia relevante (positiva o negativa) debe ser registrada en el mejor lugar de nuestro intelecto, para servirnos en el momento adecuado. Es aquí donde la base de la intuición se fortalecerá cada vez más, haciendo que nuestro repertorio de situaciones sea cada vez mayor. Esto nos permitirá una toma de decisiones basada en la sabiduría del conocimiento alterno, que es en suma la aplicación práctica del conocimiento académico.

Capítulo VI

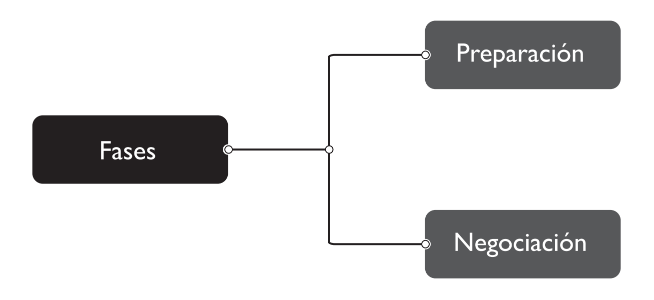
El líder sabe negociar

Los pueblos desde tiempos inmemoriales han negociado con sus vecinos. Gobiernos de diferentes naciones han enviado sus embajadores para negociaciones comerciales como las de Marco Polo, o de paz como las negociaciones entre Grecos y Troyanos para recuperar a Elena, cuyo fracaso condujo a la Guerra de Troya.

El mundo ha venido comunicando cada vez más en términos relacionales, la capacidad de negociar ha sido indispensable. Poco a poco, las diferentes técnicas y maneras de negociar han ido mejorando. Sus contornos se han ido igualmente definiendo, con un estándar mínimo indispensable: la negociación no consiste en imponer su voluntad por la fuerza ni, contrariamente a la creencia popular, engañar a la contraparte. Negociar es interactuar para encontrar un terreno común de entendimiento. Y, el líder, es esa persona capaz de hacer del mundo algo más cercano en términos de relación, sea ésta diplomática o comercial. Una premisa fundamental debe mantenerse: no todo es negociable; los valores éticos y la dignidad no se negocian.

Fases de la negociación

La negociación como todo proceso en el tiempo tiene fases esenciales, las cuales podemos identificar de la manera siguiente: Fig. 1.



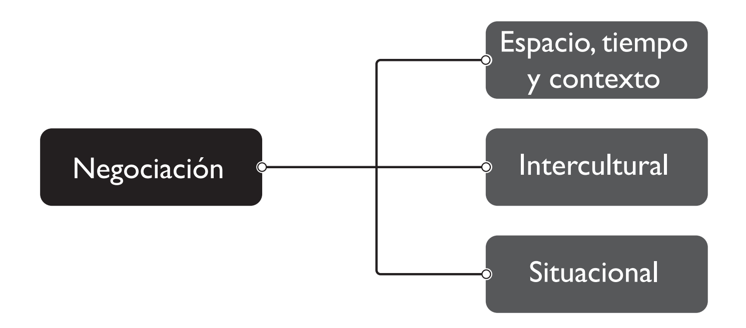
Preparación

Es la toma de contacto con su contraparte, formada por un conjunto de conversaciones hechas con anterioridad que le permiten saber de quién se trata, investigar sus antecedentes y reputación. Esto le permite igualmente conocer su historial de negociaciones: quién es el que negocia, experiencias pasadas, su estilo y carácter. Así como una competición de alto nivel se gana con un arduo entrenamiento, una negociación se gana en su preparación. Si bien es cierto que la capacidad de improvisación es una fortaleza que el líder sabe utilizar a su ventaja, esto no debe impedirle recolectar la mayor cantidad de información relativa a su contraparte y preparar metódicamente su estrategia.

Encuentro de dos mundos

Entrar en una negociación es confrontar dos mundos: el de la contraparte y el suyo. Ambos mundos son un cúmulo de experiencias y anhelos que se muestran uno al otro. En este sentido,

la negociación se enmarca necesariamente en un espacio, tiempo y contexto; sin ser atemporal o fuera de una realidad concreta, en un marco en el que interactúan diferentes culturas y con una palpable correlación de fuerzas. Fig. 2:



Preguntas esenciales

Quien pregunta no ofende. La preparación tiene que ver con la mayor cantidad de preguntas que usted pueda hacerle a su contraparte y las que usted pueda responder. Estar preparado para los cuestionamientos, concibiendo respuestas reales y convincentes demostrará su conocimiento de los temas y detalles. Así, prepare sus preguntas de manera eficaz para su intervención, haciendo la diferencia entre preguntas de introducción, exploración, argumentación u objeciones, conclusión e incluso de despedida.

Espacio, tiempo y contexto de la negociación

Toda negociación tiene lugar en un espacio geográfico determinado. Sea éste un país, región o ambiente. En este espacio, las formas de negociar varían de ciudad en ciudad, país a país, de continente a continente y no serán las mismas al espacio que usted está acostumbrado.

Así, no es lo mismo negociar en casa que en país ajeno o en un país tercero; negociar en Asia o en Europa, o a 4000 metros sobre el nivel del mar. Ni es lo mismo ir del invierno en Buenos Aires al verano de New York y viceversa, arriesgando un resfriado que paralice sus capacidades de negociación.

El líder deberá identificar y estudiar este espacio antes de partir a la negociación. Si tiene la posibilidad, haga que la negociación se realice en su espacio o en el que usted escoja. Es como al inicio de un partido de fútbol en que se elige el lado de la cancha donde se quiere jugar. El capitán que gana el sorteo elige su lado en función de la posición e inclinación del sol, de la barra o porra adversa, de la situación del pasto o estado del campo y otros factores que le permitirán tener una ventaja táctica y moral sobre su contraparte. Estudie el espacio donde va a "jugar su partido" y elíjalo en consecuencia. Si para usted, el lugar elegido por su contraparte no le es favorable, pida llevarlo a cabo en terreno neutro. Es allí donde las fuerzas se verán diluidas y cada uno recuperará su capacidad de negociación.

¿Por qué tener conferencias en Yalta y Potsdam?

Yalta es una ciudad en Crimea (Ucrania), donde se llevó a cabo uno de los hechos diplomáticos más célebres de la segunda guerra mundial: la Conferencia entre Winston Churchill, Franklin Roosevelt y Joseph Stalin, del 4 al 11 de febrero de 1945. En ese contexto, Stalin se encontraba en posición de fuerza por las ofensivas del Ejército Rojo desde 1944, que estaba ya posicionado a 70 kilómetros de Berlín. Con esta ventaja, pudo exigir que la conferencia se lleve a cabo en Yalta, considerándolo el lugar más favorable para sus negociaciones. Terminada la guerra, los tres países ganadores se volvieron a reunir –del 17 de julio al 2 de agosto 1945-, pero esta vez en la ciudad de Potsdam, cerca de Berlín. En este nuevo contexto,

el ejército soviético había ocupado la parte oriental de Berlín, que ya era territorio soviético.

Una vez más, Stalin estaba en posición de fuerza y pudo llevar a cabo las negociaciones en su terreno. Más aún, esta vez ya no estaban ni Roosevelt ni Churchill.

El primero había fallecido y el segundo había perdido las elecciones. El lugar escogido por Stalin en ambas reuniones, fue un elemento crucial para obtener importantes concesiones luego de la guerra.

Conoce el tiempo o la oportunidad (Tempus noscet).

Pítaco de Mitilene

El tiempo consiste en las fechas y horas de la negociación. Las fiestas nacionales, feriados o puentes por ejemplo, deben tomarse en cuenta debido a que en esas fechas su contraparte no podría estar disponible. Asimismo, si llega a una negociación luego de cruzar el Atlántico, el cambio de horario le hará pasar momentos de sueño (*jet lag*) cuando todos se encuentren despiertos. Imaginemos que llega a Londres por la noche y a la mañana siguiente ya tiene la primera reunión. Evite esta situación llegando a Londres dos días antes como mínimo, para permitirle a su cuerpo adaptarse al ritmo londinense y descansar lo necesario. Luego, agende sus reuniones para la media mañana o tarde, ya que es allí donde sus sentidos estarán en alerta. Un decaimiento en su atención por falta de sueño, puede llevarlo a cometer errores en la negociación.

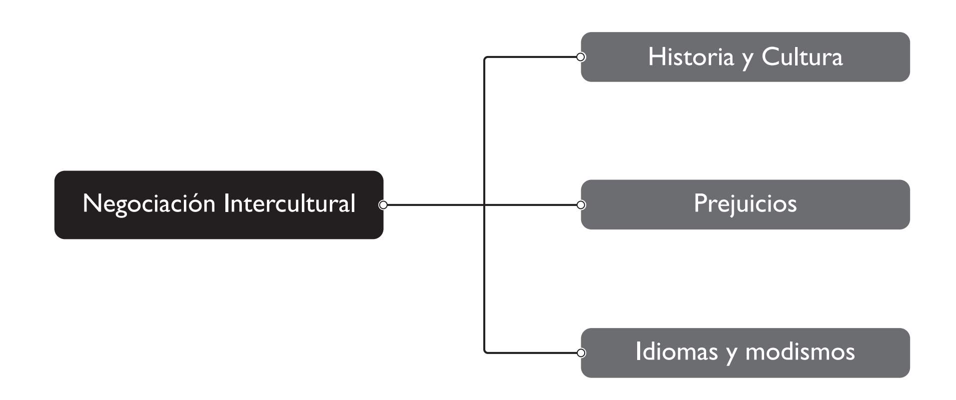
El contexto está en relación con el tiempo en que se lleva a cabo la negociación. Usted se puede encontrar en un contexto político y económico complicado, un cambio de gobierno, antes o después de un golpe de estado, luego de una catástrofe acaecida en su país o el de su contraparte, en una situación personal difícil, etc. Este contexto va a influenciar la negociación de manera directa. Un productor de

soja que ve su producción a punto de perderse por una plaga, estará interesado en vender de inmediato para limitar sus pérdidas. Una compañía de autos estará interesada en vender su stock, al verse afectada tanto por desastres naturales como por informes sobre una caída de la calidad. Son estos detalles contextuales que usted debe analizar, tanto como la idiosincrasia de su contraparte.

La negociación intercultural

Según el diccionario de la Real Academia Española, idiosincrasia (del griego i*diosynkrasía*), indica los rasgos, temperamento, carácter, distintivos propios de un individuo o de una colectividad. Este cúmulo de vivencias propias, ligadas a nuestro origen se ve confrontado al cúmulo de vivencias de nuestra contraparte.

El desarrollo de la economía de mercado, aunado a los múltiples tratados y convenios, ha abierto otros destinos hacia donde hacer negocios. Por su potencialidad económica, América Latina ha entrado en un mercado globalizado, extendiendo su influencia y abriendo una nueva era a los procesos de negociación intercultural como lo refleja la Fig. 3:



1. Historia y cultura

Tradicionalmente, la cultura fue entendida como el conjunto de creencias, tradiciones, costumbres y maneras de vivir propias de las diferentes sociedades. Esta noción, ha sido cuestionada por la globalización, que parece recolocar a las diferentes sociedades en un escenario de entrecruzamientos transculturales a una escala sin precedentes en la historia. La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad.[56]

Aprender a leer es lo más importante que me ha pasado en la vida.

Mario Vargas Llosa

Así, la negociación implica el encuentro de diferentes culturas, con sus usos y costumbres, a tomar en cuenta para evitar todo tipo de malentendido o fricción con su contraparte. Para América Latina es importante considerar la particular contribución de los pueblos indígenas y tribales a nuestra diversidad cultural, a la armonía social y ecológica de la humanidad y a la cooperación y comprensión internacionales.[57]

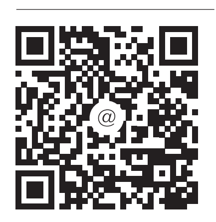
En los países árabes es recomendable para los hombres vestir correctamente de traje y para las mujeres un vestido sobrio con un foulard para el cabello. Decir por ejemplo que se deben comer las vacas

[56] Noción de Cultura según Edward Tylor en 1871, citado por Ramón Pajuelo/Pablo Sandoval compiladores, Globalización y diversidad cultural–Una mirada desde América Latina, ediciones Instituto de Estudios Peruanos, Lima 2004, Introducción, p. 11, nota 3.

[57] El Convenio 169 fue adoptado por la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) en la 76ª reunión de 1989, en cooperación con las Naciones Unidas. Representa el consenso de los mandantes tripartitos de la OIT, y trata de la situación de más de 5 000 pueblos indígenas y tribales, que constituyen una población de 370 millones de personas en más de 70 países del mundo. Estos pueblos poseen idiomas, culturas, modos de sustento y sistemas de conocimiento diversos.

en India para eliminar el hambre, sería desconocer su estatus sagrado para la cultura hindú. La comida igualmente. En Perú o Ecuador podrá gustar comer el cuy, pero no será el caso necesariamente para quien vea más una mascota, en esta familia de roedor, que un delicioso platillo. Esta fase es un paso clave que implica aprender a conocer a su contraparte, poco a poco, y ganarse el aprecio verdadero.

El líder sabe negociar. Escanea el código QR.



Tenga la mentalidad abierta para encontrar puntos de convergencia, que siempre los hay. No se muestre arrogante criticando los usos y costumbres del país de su contraparte, ni intente modificarlos. Es parte del respeto hacia otra cultura, ni igual ni mejor que la nuestra, simplemente diferente.

Un punto esencial en la negociación es la cultura con la que usted cuenta. Muchas veces se confunde el conocimiento cognitivo, adquirido en la universidad y en el área de trabajo, con el conocimiento de la historia nacional y cultura de su contraparte, lo cual requiere un serio estudio, para evitar situaciones dificultosas.

Su contraparte tiene un país de origen, el cual cuenta con una historia antigua o contemporánea. Es importante tomarse un tiempo razonable para estudiar un poco su historia y sus hechos relevantes. Tampoco se requiere ser un experto, sin embargo hay hechos que no deben ser obviados. Este conocimiento le evitará malentendidos al conversar sobre temas de interés nacional para su contraparte.

El libro de Oro

Un presidente, en su viaje oficial a Alemania fue invitado al Reichstag, el congreso alemán. Hechos los honores del caso, se le pidió firmar el libro de oro de visitas de la Presidencia alemana. Con pluma en mano,

se avanzó hacia tan preciado libro y escribió la siguiente frase: *Deutschland über Alles* (Alemania sobre todo). Expectante, el Presidente alemán veía con asombro desfilar delante de sus ojos, una frase que pertenecía al pasado más triste de Alemania; el partido Nazi y Hitler. La singular frase *Deutschland, Deutschland über alles, Über alles in der Welt*, de su antiguo himno nacional, formaba parte de la propaganda Nazi y, por tanto, fue eliminada. La cancillería alemana reaccionó diplomáticamente al incidente, procedió a retirar esa hoja del libro de oro, remplazarla por otra y pedirle al presidente que volviera a firmar. Pese a su buena intención, esta fue una desafortunada frase que, un poco de atención a la historia del país anfitrión le hubiese permitido evitar.

2. Prejuicios

Por razones a la vez históricas y políticas, América Latina todavía no cuenta con un capital de confianza tangible. Por ejemplo, aún no estamos acreditados de excelentes competencias científico-tecnológicas, superadas por otros países con un potencial innovador.

Los reportes de competitividad del Banco Mundial, FMI o Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) nos ponen todavía como países primario-exportadores sin el nivel tecnológico de países europeos. Así, si usted propone servicios de alta tecnología, es recomendable que tenga tecnología numérica al día y atractiva para su contraparte.

Asimismo, la caricaturización es inevitable. Sin embargo, América Latina ha ganado otros estereotipos pero aún no han llegado al grado de ser calificada de arrogante (como los franceses), fría (como los alemanes), orgullosa y nacionalista (como los rusos) o pretenciosa (como los americanos del norte). Nuestro capital pasa por la amistad, fraternidad y espontaneidad en nuestras relaciones, que es un rasgo inherente a nuestra cultura. La contraparte sabe sobre

esta situación y sabrá adaptarse. Sin embargo, es conveniente ser lo más organizado en cuanto a tiempos, evitando las situaciones que aparecen de la nada y prolongan la negociación con temas que no interesan a nuestra contraparte o la cansan innecesariamente.

La hora es la hora, antes de la hora no es la hora,
después de la hora ya no es la hora.

Proverbio francés

La puntualidad es un deber más que una obligación. Es un signo de respeto hacia los demás el llegar a la hora pactada. Este cliché ha hecho pensar que en América Latina se vive un tanto al margen del tiempo. Así, llegar tarde a una reunión con una contraparte extranjera reforzaría la creencia de que es así de manera congénita, lo cual se debe evitar.

La puntualidad requiere que usted ejecute una gestión en un tiempo determinado en el lugar indicado. Es una disciplina y compromiso que se crea con el tiempo y se aplica sobre todo, en cuestiones profesionales. El no ser puntual es muestra de desinterés, falta de consideración, ineficacia en la planeación y desorden de cómo manejamos nuestros tiempos o de cómo planeamos nuestras actividades. Esta actitud creará, poco a poco, frente a los demás la pérdida de formalidad. Incluso si usted es la persona central, sería un error creer que la gente debe esperarlo.

Quien piense que llegar tarde es una manera de hacerse notar, sólo revelará una falta de seguridad y carácter. También, estará creando en su contraparte un sentimiento de incertidumbre, provocando incluso a no asistir.

Las expresiones, dependiendo del país en que nos encontremos, como “ahora voy”, “ahora lo hago” o “ahorita”, sirven como simples justificativos para sacarse del paso actos que nunca se harán.

La puntualidad tiene mucho que ver con la palabra dada, lo cual implica que decir que se va a hacer algo "ahora" implica entonces que se hará en el mejor plazo, disculpándose incluso por la demora que podría suceder. Por tanto, difícilmente se le podrá confiar algo importante a quien no pueda ser capaz de administrar sus tiempos de manera correcta.

3. Idiomas y modismos: Lenguas extranjeras

Hablar bien un idioma extranjero es importante para las negociaciones interculturales. Si tiene el dominio de la lengua de su contraparte, conduzca las negociaciones en esta lengua. Si no es el caso, preferible es abstenerse. Hable en castellano y que un intérprete haga su trabajo de comunicación. Asimismo, hablar francés con un acento castellano puede sonar simpático, tratar de hacerlo en mandarín, puede llevarlo a innecesarios malentendidos. Si habla correctamente el mandarín, hable mandarín. Pero si sólo conoce algunas palabras o frases es mejor evitarlo. Recuerde que las lenguas asiáticas son complicadas para la fonética castellana, y requieren exactitud en su pronunciación.[58]

El lenguaje en una negociación debe ser franco y claro, sin necesidad de impresionar a la contraparte con la riqueza de lenguaje que uno posee. Asimismo, recurrir sistemáticamente a palabras altisonantes puede denotar una severa pobreza en el vocabulario. Su

---

[58] En la cultura china, se considera al 4 (四) como un número de mala suerte debido a su sonido parecido a la palabra muerte (死). La diferencia de pronunciación es por una tilde: sì para cuatro y sì para muerte. A lo largo del tiempo se ha visto, incluso a jefes de Estado, tratar de lucir sus conocimientos en chino mandarín. Sin embargo, la inadecuada pronunciación ha sido causa de desazón para los representantes del Imperio del medio, sin que esto hasta ahora haya llegado a incidentes diplomáticos mayores. Cabe recordar, que la palabra sino-japonesa (四, shi), sino-coreana (사, sa) y sino-vietnamita (tù) para 4 suenan idénticas a la palabra muerte.

objetivo es de facilitar al máximo la comunicación no complicarla. Para esto, conozca el nivel de lenguaje de su contraparte debido a que, usar un lenguaje académico o técnico en una situación que no lo amerita, puede crear malentendidos.

La lengua castellana cuenta con un vocabulario vasto y exquisito, adornado por un sinnúmero de sinónimos los cuales se tiende a olvidar. Una parte importante entonces de la "vestimenta" personal es la palabra, la cual debe permitirnos alcanzar el objetivo al que aspiramos en la negociación.

También, es importante tomar en cuenta que, dependiendo del país en que se encuentre, las palabras no tienen el mismo sentido. Hay palabras usadas en México cuya connotación es diferente en Perú, Argentina, Colombia, Chile (o viceversa), y pueden ser ofensivas. Utilice entonces un lenguaje común y entendible. No utilice modismos tratando de impresionar por conocerlos, debido a que en muchos casos su contraparte ni siquiera los usa en su país.

La negociación situacional

La negociación es situacional cuando el contexto social, político o económico nos pone en situación de ventaja o desventaja, al inicio de la negociación sirviendo para el análisis personal de nuestras fortalezas y debilidades. A partir de allí se decidirá qué estrategia de negociación utilizar.

Negociar en este contexto significa ir de nuestra posición, favorable o desfavorable, hasta un punto aceptable para ambos. Dependiendo de su posición en la negociación usted deberá juzgar si es quien hace el primer movimiento o no.

Su posición en la negociación: Análisis de fortalezas

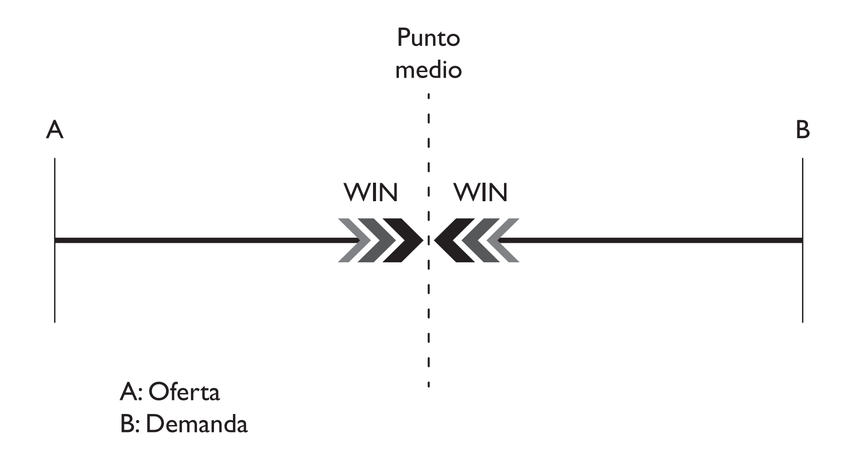
Se debe estar siempre preparado para negociar,
pero nunca negociar sin estar preparado.

Richard Nixon

El análisis personal debe ser llevado a cabo en toda objetividad y honestidad. Esto debido a que de nada sirve exagerar y mentirse sobre sus propias fortalezas. Los puntos fuertes deben ser expuestos explícitamente, para saber si su uso apoyará el éxito de la negociación, de qué manera usarlos y el momento propicio.

Situación favorable WIN-WIN

Fig. 4

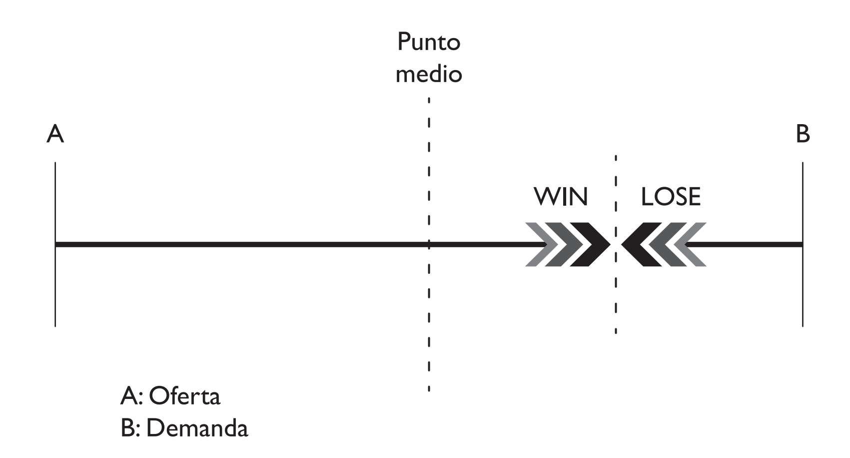


La negociación en una situación favorable ocurre cuando las partes se necesitan en igualdad de condiciones para cumplir sus objetivos. Las flechas muestran el margen de flexibilidad de las partes

negociadoras. En esta negociación ambas partes – la oferta y la demanda – se encuentran en equilibrio, lo que permite a ambos negociar con la misma fuerza y convicción. Así, ambos se esforzarán por lograr los beneficios que la otra parte pueda obtener del contrato en discusión. Las partes tienen el mismo poder de negociación ya que podrían beneficiarse mutuamente. Sin embargo, ambos deben respetar los límites del otro, ya que si se sobrepasan, se convertiría en una negociación de ganar-perder.

Situación desfavorable WIN-LOSE

Fig. 5

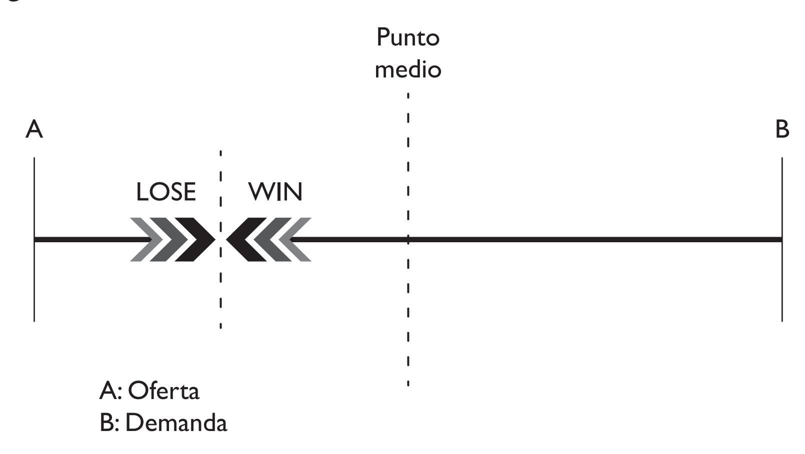


En este tipo de situación, el negociador B (demanda) parte de una situación desfavorable. La contraparte A (oferta) llega con más fuerza a la negociación que B (demanda). La fortaleza de A reside en que es la única oferta y existen muchos otros participantes con los cuales puede negociar.

No es lo mismo para B ya que podría ser su única opción y estar obligado a entrar en esta negociación al precio o condiciones que proponga A. En esta situación de poca fortaleza, le convendrá a B hacer el primer movimiento, para ganar la iniciativa a su contraparte A, y también a los otros competidores. Para A, su posición de fuerza no le debe llevar a presionar demasiado a B quien a la larga podría preferir negociar con otro participante por las condiciones draconianas que le impongan.

Situación desfavorable LOSE-WIN

Fig. 6



En esta situación, el negociador B tiene más fuerza que A por lo tanto tiene el poder de manejar la negociación como mejor le convenga. Pese a ser ofertante, A está en situación de desventaja debido a que, por ejemplo, no hay compradores. Si A cuenta con las habilidades de negociación adecuadas y conoce las expectativas de B, podrá llevarlo fuera de su margen de flexibilidad y lograr el punto medio con la mejor negociación para ambos.

La negociación

Cuando me preparo a discutir con alguien, consagro
una tercera parte del tiempo a pensar
en lo que voy a decir y dos terceras
partes a pensar en lo que el otro me va a decir.

Abraham Lincoln

En la fase de preparación, el líder ha tomado en cuenta las diferencias existentes preparándose convenientemente en el estudio de su contraparte. Para intentar conocer la perspectiva del otro, es necesario estar abierto a sus motivos y el objetivo que persigue para tratar con usted precisamente. Esto le permitirá conocer puntos de interés como su situación jurídica, sus socios, el apoyo formal e informal de autoridades, las autorizaciones administrativas o sus fuentes de financiación. Tener respuesta a estas preguntas para esta segunda fase le ayudará a determinar los problemas reales de su contraparte y ayudarle a superarlos. Allí los problemas técnicos, comerciales o políticos que usted enfrenta deben ser expuestos para encontrar soluciones.

Identificación personal

Al momento del saludo, tenga a mano sus tarjetas de visita para entregarlas a su contraparte. Si se encuentra en China, sus tarjetas pueden ser en castellano pero de preferencia hágalas bilingüe: Inglés-Chino y entréguela a su contraparte.

Es importante que a cada estrechada de mano, los que se presentan le entreguen su tarjeta de visita. Esto le será de gran ayuda porque conocerá varias personas, haciendo difícil la rápida memorización de cada nombre. Al momento de presentarse pronuncie claramente

su nombre: *Juan Pérez, mucho gusto*. Sucede que en América Latina nos presentamos sólo dando la mano, sin decir nuestro nombre. Con esto, usted debe lograr que la contraparte memorice su nombre y sepa cómo se pronuncia.

Al sentarse, ubique las tarjetas de visita frente a usted y de acuerdo a la posición de sus interlocutores. Esto le ayudará a dirigirse correctamente a la persona por su nombre y ubicación porque, no hay nada más embarazoso que no acordarse del nombre de su contraparte, llamarlo por un apellido equivocado, pronunciarlo mal o incluso olvidar su nivel jerárquico. Usted debe ganar esos minutos teniendo un verdadero dominio de la escena.

¿Quién debe hacer la oferta inicial?

Dar el primer paso implica conocer bastante bien el valor de lo que se está negociando. La importancia radica en que a partir de esa oferta la negociación va a girar, a su favor o en contra. Si usted dijo 100, es a partir de ± 100 que la negociación va a girar. Este será el punto de referencia para ambas partes.

Puede constatar esto en la lógica cotidiana. En países donde los choferes de taxi no usan taxímetro, el precio debe negociarse antes de subir. Si usted desconoce el costo real del recorrido, hacer una oferta fija al taxista sería un error. El taxista conoce sus rutas y si usted le ofrece 100 por algo que él sabe cuesta 50, aceptará sin discutir. Peor aún, para los siguientes servicios, le aplicará el precio de 100 a manera de acuerdo tácito y costumbre.

De la misma manera, si usted conoce el valor de ese recorrido, pero el taxista no, éste tendrá tendencia a exagerar el precio para no arrepentirse después, pidiendo por ejemplo 150. Es allí que este precio va a ser gravitante. Por tanto, sólo si conoce el valor real de

lo que negocia, haga una primera oferta. Si no lo conoce, permita que su contraparte haga el primer movimiento.

El valor mínimo y sentimental de las cosas

Las gentes con el alma pequeña siempre tratan de empequeñecer a los demás.

Carlos Ruiz Zafón, El prisionero del cielo

Visitando una feria de orfebrería y artesanos joyeros, que ofertaban sus productos, observé a una turista que rebajaba de manera agresiva los precios de unos aretes de oro. Al parecer, le habían inculcado la errada táctica de rebajar el precio indicado, cortándolo a menos de la mitad para de allí ir subiendo. Esta manera de negociar puede funcionar, a condición de no herir la susceptibilidad del ofertante. Si usted indica un precio muy por debajo de lo indicado o de las expectativas de su contraparte, lo único que estará logrando es minimizar, o menospreciar su trabajo y tocarlo en su orgullo.

Esta situación lo llevará a una confrontación de la cual difícilmente podrá salir. No olvidar que su contraparte tiene una cultura, por tanto no debe ser tratado desde una posición de dominio sino de igualdad.

En el caso de la turista, logró herir la susceptibilidad del artesano, no sólo por haber ya disminuido el valor de su trabajo sino que también por soltar la desafortunada e innecesaria frase *it's cheap* (es barato). De más está decir que no logró comprar los aretes de oro, ya que el artesano había sido herido en su amor propio. Peor aún, su camino por el recinto ferial fue una pesadilla ya que nadie quería entrar en negociaciones con ella.

Aunque los negocios tienen poco de sentimental, existen situaciones en que el sentimiento hacia el objeto de la negociación, le

agrega un valor suplementario. En ciertas ocasiones, el objeto central de la negociación será dejado de lado a condición que se le brinde un trato especial. Usted debe conocer este valor suplementario y tasarlo en su justa medida para no ofender a su contraparte.

Lenguaje no verbal

Ay de aquel que no sabe reconocer a su vecino en su apretón de manos! decía Theodore Roosevelt. Una manera de conocer el temperamento y espíritu negociador de la contraparte es dándole la mano. En este acto, usted puede sacar ya suficientes datos. En todo caso que su apretón de manos sea franco, dinámico, firme, breve y mirando a los ojos. Evite el apretón de manos flojo y las manos sudorosas que reflejan nerviosismo e inseguridad.

Lenguaje no verbal es también saber escuchar, que es una muestra de cortesía e imperiosa necesidad en una negociación. Escuchar sin interrumpir es esencial para comprender y discernir las motivaciones de su contraparte. De allí, aproveche para hacer las preguntas aclaratorias que le sean necesarias.

La persona responsable de la negociación

El líder es quien tiene la responsabilidad de la negociación, por ser el eje principal de la negociación. En los países asiáticos, la edad es tan respetable como las jerarquías. Cierto. La jerarquía va del más anciano al más joven. El grado de la inclinación para la reverencia puede indicarle quién tiene mayor influencia entre los asistentes.

Si le es difícil ubicar al líder entre todos, ubíquelo por el que habla más (aunque en Japón y Corea del Sur podría ser diferente) y al que las miradas se vuelcan con más frecuencia. Esa es la persona con la que usted debe negociar.

¿Quién mueve los hilos?

En un arbitraje internacional, pude observar que nuestra contraparte miraba constantemente a un hombre vestido de traje y corbata azul en la audiencia. Estábamos en el quinto día de la conciliación, y cuatro horas de debate en ese día. Pedí al juez un receso para que ambas partes discutan. El juez accedió. Al momento de dirigirnos hacia la sala de reuniones, pasé por el asiento del personaje y lo abordé directamente. Me presenté y se vio obligado a hacer lo mismo, descubriendo que era miembro del directorio, enviado expresamente a París. Le hice saber que era un gusto saludarlo y que sería importante que nos acompañe en la reunión. Accedió y pudimos sentarnos con él y saber desde su propia lógica, lo que esperaba ganar realmente de este arbitraje, más allá de abogados y consultores. Expliqué las razones para negociar en ese momento y lo importante que era para él, como líder, tomar una decisión.

Esto convenía a ambas partes ya que los costos de tribunal y jueces cesarían, y podríamos encontrar una salida rápida a un litigio que se dirigía a durar meses en el fuero judicial.

Ante una primera negativa, insistí en las razones por las que iban a perder dicho arbitraje, y que para la reputación de su compañía era mejor salir de manera negociada del litigio, en vez de devastado luego de un extenuante y costoso proceso. Siendo la hora de almorzar, aproveché para mostrarle las especialidades culinarias y seguir conversando con él. Al regresar al tribunal, reiniciamos los debates. Pensando que el esfuerzo no había dado resultado, el abogado de la contraparte, pidió un receso de una hora al juez. Fue durante esa hora en que, aceptaron nuestra propuesta casi en su totalidad para saldar el litigio.

Esta experiencia demuestra que usted debe identificar a aquel capaz de tomar las decisiones, para no pasar el tiempo convenciendo

a quienes no tienen este poder. Por tanto, es al líder a quien usted debe identificar primero, antes de iniciar toda negociación.

Apariencia personal

No es la apariencia, es la esencia.
No es el dinero, es la educación.
No es la ropa, es la clase.

Coco Chanel

Trabaje su capital–persona con aprecio por su apariencia. En sí, no es solamente una cuestión de lucir mejor, es respeto por su contraparte. La presentación física es importante: indumentaria, sonrisa amable, reglas elementales de cortesía como llegar a la hora acordada, apagar el celular, etc.

Muchas veces se confunde vestir informalmente con vestirse según el humor del día. Es aquí donde se comenten errores de apreciación: lo que a usted le puede parecer agradable, a los ojos de los demás puede ser inapropiado. Algo así como asistir a un matrimonio en pantalones cortos y sandalias, que aunque el ejemplo pueda parecer exagerado ya se ha visto. Vaya de lo formal a lo informal, y no lo contrario. Más aún, en un contexto internacional, los códigos de vestimenta deben ser observados y respetados. Tenga en mente que su objetivo es acercarse afectivamente a su contraparte, sin perder su originalidad.[59]

---

[59] Si visita la City de Londres, los códigos (no escritos) de vestimenta en el mundo bancario exigen por ejemplo que no se combine zapatos marrones con un traje de negocios. In Socio-Economic Diversity in Life Sciences and Investment Banking, Social Mobility Commission, London 2016, pp. 101-102.

Comportamientos agresivos y amenazas

Durante la negociación, su contraparte puede ejercer presiones tratando de forzarlo a aceptar condiciones leoninas, intimidarlo implícita- o explícitamente, mostrar desinterés en negociar con usted, faltar a la ética y respeto mutuo brindando informaciones falsas o mintiendo. Es importante no dejarse engañar ni mucho menos intimidar. Lo primero es saber que una negociación es para encontrar un acuerdo, no para someterse a órdenes de ninguna clase o generar conflictos. Si tal fuera el caso, no habría necesidad de negociar. Usted debe dejarlo bastante claro a su contraparte. En caso de que esta situación continúe, suspenda las negociaciones, fije una nueva fecha para otra reunión y, en el intervalo, haga saber a su contraparte (por el medio más rápido y eficaz) que está notando serias deficiencias en la manera en que se está llevando a cabo la negociación. Usted debe reaccionar a esta situación de manera clara. No hacerlo, sería percibido como una posición débil y reforzaría la mala conducta de su contraparte.

Negociar en los países asiáticos: China

Fue en julio de 1993 en que llegué por primera vez a China, hermano mayor de los países asiáticos. Este inmenso país, se estaba abriendo al mundo y se preparaba para ser una de las potencias económicas y comerciales del siglo XXI, siendo hoy un importante aliado económico de la mayoría de países de América Latina al haber firmado con ellos Convenios y Tratados de Libre Comercio (TLC). En aquella fecha, había que conocer ese mundo milenario. Internet era casi inexistente y las informaciones que se tenían de China eran pocas y casi siempre erróneas, como decir que se hablaba inglés en todo el país. Quanzhou, la primera ciudad llegando

desde Hong Kong se conducía totalmente en cantonés y mandarín. Adentrarse en sus provincias significaba ya una inmersión obligada en el mandarín.

En este nuevo siglo, China llega como el país con una historia secular que se proyecta en el mundo. Sin embargo, para los que fueron a buscar el pasado, lo que encontraron fue el futuro.

1. Primero el contacto personal, luego lo comercial

Es necesario que la relación de confianza se instale con usted personalmente y mucho antes de empezar con la negociación. En la sociedad asiática, la vida privada es cercana a la vida profesional y tienden a toparse de manera frecuente. No se espante entonces si se le pregunta por la familia. Para la mentalidad asiática (o árabe), tener una familia conformada es signo de estabilidad.

Con la confianza lograda, ambas partes harán lo necesario para encontrar soluciones y ajustes al contrato para lograr la equidad. Así, la energía y el tiempo que usted invierte en esta etapa podrán parecerle inútiles al inicio, pero será provechosa enseguida. La relación de confianza es la piedra angular de la organización social de China, que usted debe ver como un contrapeso al rigor de los contratos, la burocracia y la rigidez de las jerarquías existentes.

En América Latina, podemos todavía autorizar a un colaborador a que lleve las negociaciones y presentarnos al final para la firma y festejos. Hacer esto sería un error ya que, para la cultura china (o árabe por ejemplo), quien negocia es quien firma al final. Si la contraparte lo ve llegar al final para la firma, podría aprovechar para exigirle concesiones al contrato y que no le hizo al que condujo las negociaciones.

2. La ética confucianista

El Confucianismo no es una religión, es una ética que desde más de dos mil años influencia la cultura asiática, modelando el ideal de ciudadano a través de la virtud y la moral. El ideal propuesto por Confucio es el YUN-ZI o "el hombre de bien". Para Confucio, un ciudadano debe tener tres virtudes principales: La virtud REN, que simboliza las mejores cualidades del hombre. Es la disposición del espíritu afectuoso e indulgente, en el control de todos los detalles de su conducta cotidiana. La virtud YI, simboliza el cumplimiento de las reglas de vida en sociedad y la virtud SHU que simboliza el respeto de los demás y se expresa por la regla de oro: "no hagas a otros, lo que no quieras que hagan contigo". Por esta razón, las enseñanzas confucianistas son de orden práctico. No se sorprenda si a la entrada de los edificios de las empresas no ve códigos ética o deontología ya que cada ciudadano vive el confucianismo en su vida cotidiana.

3. Derecho y contratos

Desde la óptica de América Latina, el contrato es un compromiso firme y definitivo. En esto nuestra visión recta del derecho hace que con la firma del contrato se termine todo tipo de negociación. En Asia, el contrato no es definitivo y, por la confianza lograda, podrá evolucionar en función de los acontecimientos.[60]

[60] El derecho en China ha evolucionado desde 1978 con las reformas de Deng Xiaoping, tomando como referencia el derecho civilista francés, alemán e incluso suizo, principalmente en temas de derecho civil y comercial. Por esto, los contratos adjuntan la cláusula de arbitraje donde se prevé la aplicación del derecho francés, suizo o alemán y sus tribunales respectivamente. En esta evolución, tomemos como ejemplo la propiedad intelectual. Si hace dos décadas esto no era un tema en China, hoy lo es. Esto se debe a que con el tiempo, el empresario chino ha pasado de la copia de tecnología de Occidente a crear su propia tecnología *Made in China* y que ahora debe proteger en su propio mercado interno y en el extranjero.

Así, pensar nuestra negociación en términos jurídicos sería reducir el aporte del Confucianismo a la cultura china, que prefiere más el gobierno de los hombres y al honor de la palabra. Porque incluso si China está avanzando en la protección del entorno legal para satisfacer las necesidades de su apertura económica, no espere un cambio en la ética de vida confucianista. Sin embargo, no piense en entrar en litigios judiciales, vaya a China para negociar y salir airoso de la experiencia.

4. El tiempo en Asia

Diferente a nuestra cultura orientada al corto o mediano plazo, el horizonte temporal asiático es a largo plazo, teniendo casi al infinito por delante. Ante esto, nunca pierda la paciencia, no mire su reloj constantemente, mucho menos demuestre cólera o exasperación, tratando de forzar la conclusión de la negociación. Si en nuestra idiosincrasia, una reacción airada en la mesa de negociaciones podría parecer decidida, en Asia se vería como una debilidad y una imposición inaceptable. Eso le haría perder credibilidad. Por lo tanto, paciencia y exponga sus plazos desde el inicio. Si viaja a China por 5 días, comuníquelo a su contraparte antes de salir de su país de origen.

5. Negociación Win - Win

En China, es preferible llegar a un acuerdo equilibrado, donde cada una de las partes le encuentre ventajas. Por más bueno que sea el contrato a su favor, si no le es favorable a su contraparte, ésta no se sentirá obligada de seguirlo o respetarlo. Adopte un estilo de negociación donde usted y su contraparte ganen (*win-win*). La negociación ganador-perdedor (*win-lose*), hará que gane esa vez y pierda las siguientes o nunca más vuelva a ver a su contraparte. Negociar hasta encontrar un acuerdo adecuado es necesario en Asia. Recuerde que

se encuentra en un continente donde negociar forma parte de la cultura, desarrollada por siglos.

6. El Pinyin

En China existe la escritura Pinyin (拼音), hecha para extranjeros que deseen aprenderla. Consiste en transcribir fonéticamente del chino mandarín al alfabeto latino. Esta escritura fue aprobada en 1958, en la V sesión plenaria de la Asamblea Nacional de la República Popular de China, para luego ser adoptada en 1979. Consta de 25 letras, con excepción de la "v" y puede ser su puerta de entrada al milenario mundo de China.

Xie xie nî

Luego de ser recibido por mi contraparte y sus colaboradores a mi llegada a la ciudad de Pekín, fuimos a cenar. En el restaurant, había un espacio para el famoso karaoke. Los anfitriones, una vez terminada la cena, se dirigieron hacia ese espacio, a donde los acompañé. Luego de escucharlos cantar varios temas en mandarín, desconocidas e incomprensibles para quien recién llega, decidí cantar con ellos. Pero ¿cómo leer los ideogramas chinos que desfilaban en la pantalla?

Pues, pedí al mesero que me hiciera llegar un papel y lapicero. Luego le dije a mi anfitrión que escogiera una de las canciones más populares en ese momento. Inmediatamente pidió la canción y a mi lado se puso a cantarla. Mientras él cantaba, iba escribiendo en el papel de manera fonética y en nuestro alfabeto lo que escuchaba pronunciar. Luego pedí que volvieran a poner la canción y micrófono en mano, empecé a cantar en mandarín *Xie xie nî de ai…* (謝謝你的愛). Esta fue la primera frase en mandarín que pronuncié en Pekín. La negociación al día siguiente fue un éxito.

Capítulo VII

Las pirámides del liderazgo

El momento y las circunstancias en que el liderazgo empieza son conocidos, sin embargo el final es un momento difícilmente previsible por las diferentes variables a las que el liderazgo está sometido. Más allá de las circunstancias y contexto histórico, es el líder quien puede influenciar el final de su liderazgo. Es él quien decide el momento apropiado para terminar esta etapa en su vida. Así, el líder debe juzgar el momento histórico para saber que su salida del escenario, en ese preciso instante, es la mejor. Sin embargo, en la medida que el poder obnubila, reconocer este momento no es fácil puesto que el líder puede pensar que él y su liderazgo son eternos. Es un error en el cual se puede caer, y muchos no han sentido el momento final dejando que las circunstancias los hagan de lado, a veces de manera poco diplomática.

Asimismo, el líder puede prolongar su labor de manera consciente y en la medida que siga influenciando a sus colaboradores. Pero, desde el momento en que la circunstancia desaparezca, es tiempo para el líder de partir. Siendo la circunstancia la que da el sustento al liderazgo, los llamados "líderes eternos" tienen una mínima posibilidad de que su circunstancia de impacto que dio vida a su liderazgo se repita. Por tanto, sin una nueva circunstancia que provoque el liderazgo, pensar en un come back sería un error.

De estas situaciones podemos inferir dos leyes, traducidas por las pirámides de Liderazgo. La primera es la Ley de la pirámide Keops que refleja el liderazgo vertical. La segunda es la Ley de la pirámide *Chichen Itzá* que refleja el liderazgo horizontal. Cada ley está representada por un eje de coordinadas, en las cuales podemos encontrar las siguientes variables:

Liderazgo es motivación y trascendencia. Escanea el código QR.



Momentum **(M)**: Es el cruce de las coordenadas X e Y, que indica el momento 0, que es el inicio en el tiempo de la vida del líder, debido a una situación, circunstancia o coyuntura propicias para que el efecto de su liderazgo se produzca. Es ese momento en que el liderazgo inicia su camino ascendente hasta lograr su máxima influencia, a partir del cual podrá incrementarse o decrecer en el tiempo

Tiempo (T): En el eje horizontal X, indica el tiempo de duración del liderazgo. El indicador tiempo se calcula desde el inicio del *momentum* en que el líder ocupó la situación de influencia. A partir de este momento “0”, que es el punto de partida de las coordenadas, los valores serán por meses y años de existencia.

Liderazgo (L): En el eje vertical Y, indica la influencia del líder, el cual tiene su inicio con el *momentum.*

Indice de influencia (II): Es la línea parabólica que indica el máximo de influencia al cual puede llegar el líder. Está dado por el encuentro del indicador de liderazgo y el tiempo. El índice de influencia tendrá su punto de inflexión cuando el liderazgo haya comenzado a decaer por la misma pérdida de fuerza del *momentum*, como se muestra en la figura 1 para el liderazgo Keops.

PRIMERA LEY: EL LIDERAZGO KEOPS

Desde fines del siglo XIX, filósofos y pensadores empresariales han explicado las diferentes teorías del liderazgo, poniendo énfasis en la personalidad del líder o en el grupo que lo rodea. Max Weber, en su libro *Economía y Sociedad*, califica como carismática la actividad del líder que focaliza el elemento unificador de su liderazgo en su persona; en su capacidad de motivar basada en sus dotes físicas.[61]

Liderazgo y la figura del Caudillo

América Latina creó históricamente su propia figura carismática en el llamado caudillo, mezcla entre el líder tradicional y la imagen paternal de aquel que todo lo podía o sabía.[62] Como consecuencia, el apelativo de carismático en su versión caudillo, ha sido comúnmente utilizado para elogiar las cualidades y bondades de un líder. Sin embargo, este tipo de liderazgo va pocas veces unido al empoderamiento (en inglés *empowerment*), término que expresa la maximización de las capacidades y habilidades manuales e intelectuales de nuestros colaboradores para el cumplimiento de la misión.

Y puesto que el carisma crea situaciones excepcionales, se enfrenta a problemas difíciles de solucionar, como es la sucesión. Tarde o

61 Max Weber, Economía y Sociedad, Fondo de Cultura Económica, México, 1983, p. 193, par. 10.

62 En América Latina hemos tenido plétora de caudillos y dictadores, quienes han sido retratados en la literatura a través de las obras de Gabriel García Márquez (Colombia), Alejo Carpentier (Cuba) y Augusto Roa Bastos (Paraguay). Ellos escribieron respectivamente tres obras maestras de la literatura del siglo XX: El otoño del patriarca, El recurso del método y Yo el Supremo. Muchos años atrás, Ramón del Valle-Inclán había iniciado la tradición con su Tirano Banderas, al cual se sumarían obras como La sombra del caudillo, del mexicano Martín Luis Guzmán y El Señor presidente, del premio Nobel guatemalteco Miguel Ángel Asturias. En el año 2000, el premio Nobel Mario Vargas Llosa publicó La Fiesta del chivo, donde retrata el asesinato del dictador dominicano Rafael Leónidas Trujillo.

temprano se vuelve a un régimen tradicional o legal. Al desaparecer el jefe, se entra a una crisis de la que no se puede salir, porque su carisma ni se hereda ni deja efectos más allá de la vida del jefe. Una solución, nada segura, es que designe un sucesor en vida, con la anuencia o con la negativa de sus partidarios. En este caso, tal solución es temporal, porque por regla se origina una lucha más o menos abierta, pacífica o violenta, entre el grupo del carismático y el grupo del sucesor, y por lo regular el sector del "carismático", en ausencia del jefe, tiende a ser dominado por su contrario.[63]

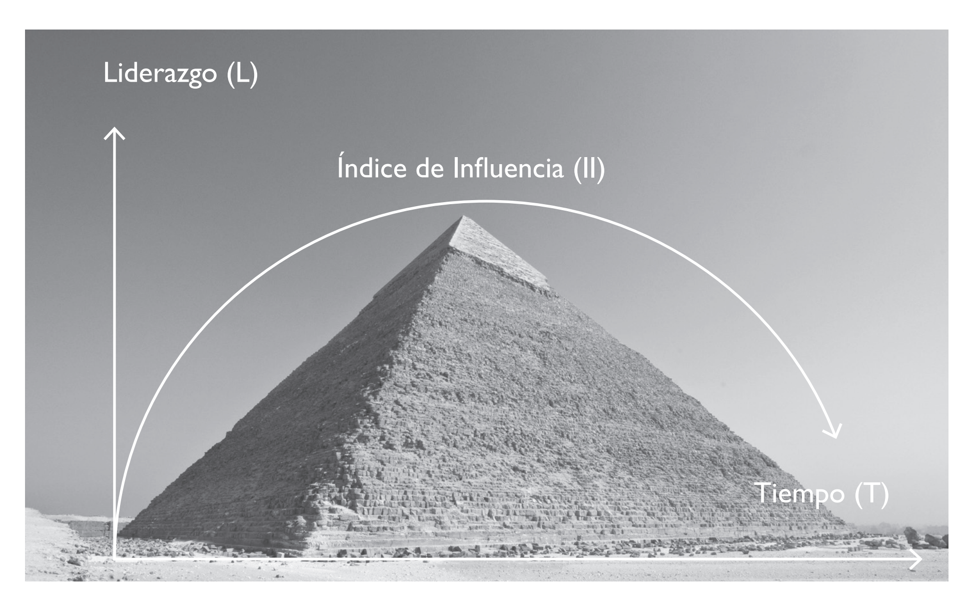
Este indicador muestra las interacciones –sociales, personales, políticas y/o económicas–, que le permiten al líder aumentar o disminuir su influencia. Es así que una gran conmoción social llevará el liderazgo a su máximo exponente, esto en un corto lapso de tiempo. Igualmente se aprecia en organizaciones donde las posiciones dirigenciales son decididas tomando en cuenta parámetros subjetivos. El líder así elegido, ocupará esta posición durante el tiempo que las interacciones sociales se lo permitan. Este tipo de liderazgo se ve igualmente en circunstancias de caos o desorden, donde el líder debe hacer imperar el orden.

En ese preciso momento, su liderazgo será vitoreado sin embargo su duración será limitada ya que, una vez el tiempo de crisis superado ese estilo de liderazgo será improductivo o contraproducente. Asimismo, en estas situaciones los líderes caudillos pueden desarrollar una imagen sobre valorada de su persona tomándose por personajes de leyenda y alejándose de sus seguidores,[64] siguiendo un camino propio.

---

[63] Pedro Castro, El caudillismo en América Latina, ayer y hoy, in Los movimientos sociales y el problema del Estado, Política y Cultura, primavera 2007, núm. 27, pp. 9-29.

[64] David J. Snowden/Mary E. Boone, A Leader's Framework for Decision Making, in Harvard Business Review, November 2007, p. 7 in fine.



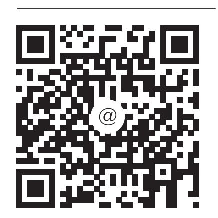
La figura 1 nos muestra los parámetros esenciales de la curva, caracterizada por la pirámide de Keops: La parábola indica la caída del índice de influencia, llegado a su máximo. El líder Keops verá su influencia disminuir y no sabrá leer los mensajes de su tiempo que le indican que es el momento de partir. Al no hacerlo, indefectiblemente su influencia decaerá.

Liderazgo y narcisismos en América Latina

La historia de América Latina ha visto la aparición de personajes cuyas características unen la necesidad económica con la demagogia, manipulación, culto a la personalidad, acumulación de poder y arribismo. Estas características prefiguran una sociopatía percibida pero poco identificada: El narcisismo político.

Corresponden a este perfil quienes siguen una acción disfrazada de liderazgo, sin sustentarla en una verdadera visión. En este caso, visión y misión existen pero no van en la misma dirección; avanzan en paralelo pero con objetivos diferentes. Así, la visión

El liderazgo vertical y el caudillismo. Scanea el codigo QR



narcisista será coherente con las esperanzas, necesidades, derechos o expectativas democráticas de una sociedad: "honradez, tecnología y trabajo", "cero corrupción", "agua sí, oro no", "síganme, no los voy a defraudar". Esta visión sólo es un pretexto para encubrir su misión, la cual sirve a un interés personalísimo, político o económico.

Entre los individuos, como entre las naciones,
el respeto al derecho ajeno es la paz.

Benito Juarez

Para lograr su objetivo, el narcisista cuenta con una mayor resistencia emocional. Funciona con ausencia de escrúpulos y un alto grado de cinismo. Así, mientras que para el común de los mortales mentir públicamente provocaría sentimientos de culpabilidad, para el sociópata narcisista, esto no le hace la menor mella emocional, siendo capaz de mentir frente a miles de personas: "Soy inocente", "Por ello, es que he determinado separarme del cargo, para hacer frente a estas acusaciones, a estas infamias, a estas calumnias" o "Me retiro de la política si encuentran una prueba de lavado de dinero".

Reconocer a tiempo esta sociopatía no es fácil, debido a que el accionar (misión) se encubre bajo un manto de altruismo y legalidad (visión). Y, una vez descubierta la verdad, el daño es irreparable. Para evitarlo, nuestra sociedad no cuenta con los filtros necesarios, sean estos de orden cognitivo, intelectual o asociativo. Refuerza esta situación nuestra idiosincrasia, que rápido olvida hechos graves sin oponer un mínimo reproche moral. Jonathan Swift decía que "la falsedad vuela mientras que la verdad llega cojeando penosamente

tras ella, de manera que cuando los hombres llegan a desengañarse es ya tarde." (El arte de la mentira política, 1710).[65]

Por la situación de subdesarrollo, al narcisismo político descrito se le suman dos ingredientes: la pobreza y el mesianismo. El narcisista pobre, al no tener nada que perder, recurre a todas las estratagemas posibles para mejorar su situación económica. A la adulación por su persona se suma la obtención del poder como medio para lucrar y la ostentación, reforzada por frases como "sí, merezco abundancia". Saciada esta necesidad, nada indica que su apetito económico no continúe acumulando riquezas.

Por su parte, el narcisista mesiánico ofrece mundos de maravilla a poblaciones ansiosas por salir de su precaria situación económica o espiritual. El piensa ser "el elegido" o depositario de súper poderes, para resolver los problemas de la sociedad. A su ego sobredimensionado, suma la manipulación y amenazas, volviendo a sus seguidores cautivos. Tomando como excusa la ausencia de rostros jóvenes en la política, lucha contra la corrupción o un tema religioso, el mesiánico promueve su credibilidad basada en la superficialidad del conocimiento, sabiendo que sus seguidores no profundizarán más.

En América Latina, donde la mitad de nuestros estudiantes no sabe leer o escribir apropiadamente (PISA 2016), este tipo de narcisismos siguen prosperando.

---

[65] Esto sucedió en el Perú en 1985 con Alan García, de quién se aseguraba era doctor de La Sorbona. 30 años después, y por twitter, aceptó que no lo era, banalizando un hecho tan grave: "*Tonterías. Soy abogado titulado (1972), Magister (2004) y seguí cursos de Doctorado (72-77).*" Pero el irreparable mal para el Perú ya estaba hecho.

Carisma vs. Liderazgo

Se entiende por *carisma* la cualidad extraordinaria de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas, o por lo menos no asequibles a cualquier otro. Así, una organización o sociedad que confunda la noción de liderazgo (cuya existencia es durable y tiene un lado más racional) con la noción de carisma (mucho más ligada al lado emocional y físico), sería altamente inestable y por ende vulnerable ya que adolecerá de la capacidad de identificar líderes congruentes o constantes en el tiempo. Es de inferir que una de las primeras característica del liderazgo Keops, es que tiende a ser la razón del momento, sin tomar en cuenta las variables liderazgo (**L**) – tiempo de influencia (**T**) sobre colaboradores y factores externos a la organización.

Este tipo de liderazgo tratará de mantenerse vigente pese al paso de las circunstancias recurriendo a diversos métodos (populismo, demagogia, asistencialismo) para evitar que su índice de influencia decaiga. Es así que muchos líderes Keops han visto su liderazgo e índice de influencia (II) decaer debido a que la emoción epidérmica de quienes lo rodeaban decayó de manera directamente proporcional a la influencia temporal que ejercían.

Esto puede suceder igualmente cuando las expectativas que el caudillo despertó en sus colaboradores, sea por oportunidad, demagogia o clientelismo, no se cumplieron creando un ambiente de decepción. Esta inevitable situación genera un vacío de poder en los colaboradores con un decaimiento de la confianza, quienes buscarán intrínsecamente otro líder (carismático) que remplace aquel, cuyo índice de influencia ha pasado a ser un liderazgo tradicional diluido. La primavera árabe es un ejemplo del decaimiento del índice de influencia de sus líderes.

Los presidentes destituidos cayeron de manera a veces trágica, y quienes han sobrevivido esta época han optado por un liderazgo inclusivo, tipo *Chichen Itzá*.

Una segunda característica de este tipo de liderazgo es el declive o desaparición del efecto circunstancial o carismático inicial que encumbró al líder, debido al inevitable paso del tiempo.[66]

El líder Keops refleja esta característica por la ausencia de liderazgo en el tiempo, la cual puede verse acelerada con su súbita desaparición causando inestabilidad en la organización por encontrarse sólo a la cabeza. Por tanto, una tercera característica es que el líder Keops rara vez prepara su sucesión, dejando en la orfandad a sus colaboradores.

El Club de los expresidentes

El más fuerte no es nunca suficientemente fuerte para ser siempre el amo.

Jean-Jacques Rousseau, El contrato social

Dos casos pueden ser citados en las elecciones del 2016 en Perú, donde dos ex presidentes Alejandro Toledo y Alan García postulaban a la presidencia. Según la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el primero perdió la inscripción de su partido (1,30%) y el segundo pasó muy cerca de perderla (5,83%) tanto como al Partido Popular Cristiano (PPC) que iba en alianza. Ambos tuvieron resultados jamás imaginados. Una de las razones que explicaban

[66] Es lo que le sucedió a Maximilien de Roberpierre (1758-1794), uno de los líderes de la Revolución francesa. Persiguiendo sin duda loables fines, Robespierre fue una de las figuras más importantes de la revolución. Sin embargo, como miembro del comité de seguridad pública de julio 1793 a julio 1794, utilizó tácticas de terror con la finalidad de combatir la contra revolución. Luis XVI fue uno de los primeros en caer en el periodo conocido como El terror, para luego terminar en la guillotina por su fanatizado despotismo.

estas cifras fue la ausencia de nuevos liderazgos en los tres partidos, siendo visto como políticos tradicionales. La circunstancia que los había encumbrado había terminado, pero ellos insistieron tratando de romper la primera ley de la pirámide del liderazgo.

SEGUNDA LEY: EL LIDERAZGO *CHICHEN ITZÁ*

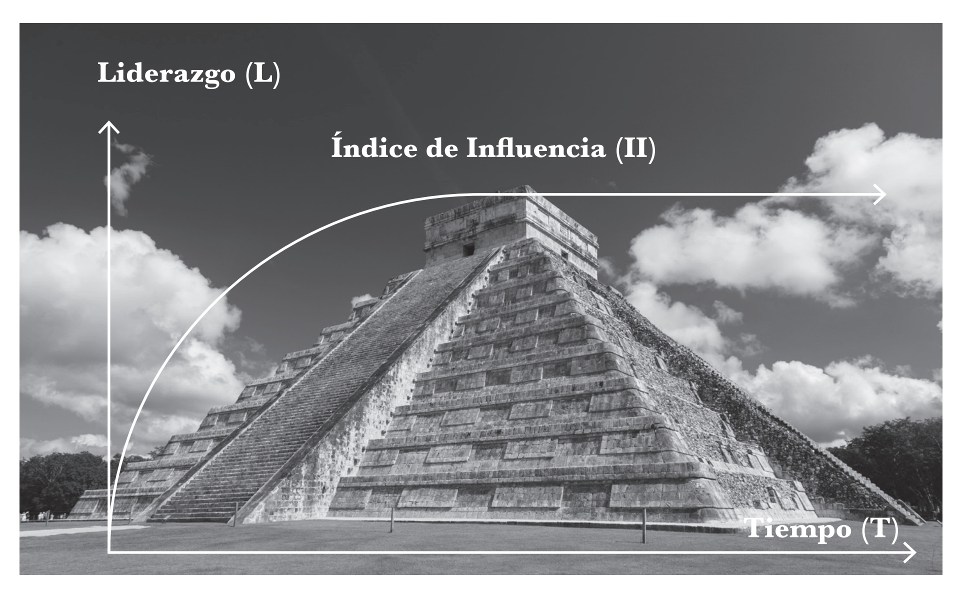
Este tipo de liderazgo, permite abrir a los colaboradores la posibilidad de participar en la reflexión y aporte de ideas innovadoras o estrategias. En las corporaciones *Chichen Itzá*, *coaching* permanente, formación continua y *learning by doing* son las cualidades que servirán de buena manera a la sostenibilidad corporativa, haciéndola más resistente a los retos y competencia del mundo empresarial.

> *Cuando comienzan a flaquear las fuerzas, nos queda el bienhechor consuelo de ayudar a nuestros sucesores a producir más y mejor que nosotros mismos y a seguir avanzando hacia los amplios horizontes que sólo llegamos a columbrar.*
>
> *Louis Pasteur*[67]

Al ser elegido miembro de la Academia de Ciencia, Louis Pasteur pudo entrever que la constancia en el trabajo de investigación pasaba por la necesaria participación de jóvenes científicos, quienes vendrían a continuar los trabajos que la generación de Pasteur había empezado a entrever. Su discurso nos deja dos características propias al liderazgo *Chichen Itzá*, humildad y visión.

[67] Discurso de Louis Pasteur, al ser elegido a la Academia de Ciencias. Citado por Renato Vallery Radot, La vida de Pasteur, ed. Juventud, tercera edición, Buenos Aires 1942, p. 424.

Así, tal y como se aprecia en la figura 2, la curva del índice de influencia (II) encuentra su máxima estabilidad en la plataforma de la pirámide, y tiende a mantenerse y resistir con mayor seguridad en el tiempo (T), brindando la estabilidad requerida por la organización más allá de la existencia misma del líder; su ausencia, temporal o definitiva, en estos casos pasaría incluso desapercibida.



En este tipo de liderazgo, los niveles de organización deben estar bien claros, tanto para los líderes concernidos, sus colaboradores y para terceros.

Ayudando a los otros a ser exitosos,
aseguramos nuestro propio éxito.

William A. Feather

Una característica del líder *Chichen Itzá*, es su capacidad a trabajar en equipo. Por tanto, dicho líder no puede tomar una posición de líder absoluto o principal. Él es un *primus inter pares* (uno

entre sus iguales) dentro de la organización y la representa hacia el exterior donde sólo una voz debe ser percibida, lo cual implica la necesaria colegialidad para la toma de decisiones y acción conjunta. Sostener al exterior que la mayoría optó por una posición y que quien habla optó por otra, es una manera de romper la colegialidad necesaria en este tipo de liderazgo. El análisis del liderazgo *Chichen Itzá*, nos permite ver que, hoy por hoy, lo que se busca es ejercer un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en la organización, esto a través de un liderazgo inclusivo. En suma, dejar el espacio necesario para que el colaborador pueda ser líder en su área de influencia, aportando así al desarrollo de la misión corporativa.

Una de las funciones principales del líder *Chichen Itzá* será promover y articular una visión evolutiva de su liderazgo hacia sus colaboradores; una estrategia de liderazgo inclusivo, donde en lugar de acentuar su figura enfoque su liderazgo de manera horizontal, imbuyendo a sus colaboradores en un sentido más alto de convicción y compromiso en la organización. El liderazgo *Chichen Itzá* ofrece así estabilidad, al tener una plataforma amplia, de la cual se puede esperar una constancia positiva, que sostenga la organización en el tiempo. A nivel de país, el liderazgo horizontal crea las condiciones de identidad necesarias, para que la sociedad identifique sus problemas y obre en conjunto en la búsqueda de soluciones.

Acompañar los líderes del futuro

Ver las cosas en la semilla, eso es el genio.

Tao Te King, cap. LXIV

En esta etapa usted debe estar lo más cerca posible de sus líderes. Esta cercanía debe obedecer al dicho "ni tan cerca que se queme el Santo, ni tan lejos que no se alumbre". Esto significa que sus líderes en potencia necesitan de su consejo y apoyo. Muchas de las decisiones que ellos tomen con respecto a su futuro deberán ser sopesadas, y es con su experiencia que los mejores caminos se abrirán para él. Este es el verdadero coaching ganador, en el que usted estará forjando un líder razonable y un ferviente colaborador suyo.

Será preferible elegir nuevos líderes dentro de la organización. Aquellos que en el tiempo hayan comprendido bastante bien la visión y misión. Escogerlos desde temprano es la mejor estrategia e ir dándoles responsabilidades que considere importantes, tanto para formarlos en el aprendizaje y experiencia, así como forjar su carácter. Para evitar pérdidas debido a su retiro, es necesario ir formando un grupo de 3-4 líderes. Una vez más, estará creando liderazgo horizontal ya que una ausencia no cambiará la estrategia adoptada. Es importante saber distinguir la actitud y comportamiento de los futuros líderes, diferenciándola de aquellos que hacen prueba de arribismo u oportunismo. Forjar un carrierista es síntoma de problemas a futuro ya que no verá el éxito de la visión sino intereses meramente personales.

Otorgar poderes (Empoderar)

Comparte tu conocimiento, es una manera
de conseguir la inmortalidad.

Dalai Lama

El objetivo del líder es que sus colaboradores asuman mayores y mejores responsabilidades. El líder *Chichen Itzá* sabe que no será eterno y, pese a ello, la visión y misión deben seguir adelante y cumplirse.

A esto se suma que sus colaboradores acuden a verlo con situaciones diversas esperando encontrar algún consejo o una solución. Sin embargo, el ser paternalista u omnipresente, sin permitirles ser creativos o decidir en situaciones de su responsabilidad, no les ayudará a desplegar su potencial y liderazgo. Precisamente el empoderamiento permite un óptimo desarrollo de las capacidades, al delegar poder y autoridad a los colaboradores. Eso implica que sus colaboradores, en todos los niveles, tengan la posibilidad de tomar decisiones sin tener que acudir a cada momento por su permisión. Así, la responsabilidad de la sostenibilidad de la organización es tarea del líder, quien debe potenciar las habilidades de sus colaboradores dentro de cada unidad corporativa. Los riesgos siendo aleatorios y constantes, cada uno de ellos podrá llevar adelante la labor encomendada sin que la corporación sufra de la ausencia de liderazgo.

Un poder ejecutivo de 7 consejeros

Cuando se piensa en Suiza, viene a la mente el chocolate, el queso, los relojes de alta precisión, la industria farmacéutica, sus numerosos bancos y financieras, ejemplo de competitividad y estabilidad económica. Sin embargo, pocos conocen uno de los mejores secretos de su larga estabilidad democrática: Suiza cuenta con un poder ejecutivo de 7 miembros, llamado Consejo Federal. Llamados "los 7 sabios", cada miembro es elegido por cuatro años y proviene, desde 1959, de uno de los cuatro partidos conocidos a saber el Partido Radical Liberal (FDP), Partido Demócrata Popular (PPD), Partido Socialista (PS) y la Unión Democrática del Centro (UDC). Una vez elegidos, cada consejero ocupa una cartera de gobierno y entre ellos eligen al presidente de la confederación por un año, siendo este cargo sólo de carácter protocolar. La toma de decisiones es colegiada y permite eliminar las oposiciones y apaciguar las diferencias brin-

dando estabilidad al país. Este excepcional poder ejecutivo, es un ejemplo de estabilidad gubernamental, ya que la ausencia de uno de ellos no afecta la buena marcha de las cuestiones de Estado. Este sería el mejor ejemplo de liderazgo horizontal *Chichen Itzá*.

Los líderes en el mundo deben generar estabilidad en sus organizaciones. Hablar de líderes Keops sería regresar a las experiencias de inestabilidad que se ha vivido en América Latina. En este nuevo siglo, el desarrollo requiere salir de los liderazgos de papel para ir hacia liderazgos más estables y sustentables en el tiempo, con líderes *Chichen Itzá*, cuya pirámide en plataforma indica el camino a seguir. El líder que deja huella en la historia de nuestros países es aquel que habrá sabido leer su historia de vida y podido entrever la trascendencia de sus acciones.

Notas

El autor estará muy agradecido con los comentarios que sus amables lectores envíen sobre su libro.

El poder del liderazgo

liderazgo@carlosjaico.com

@CarlosJaicoC

@CJAICO

Carlos Jaico

